

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnotenie postavenia vybraného podniku na trhu
Market Position Evaluation of the Selected Enterprise

Student: Bc. Zuzana Lušňaková

Vedúci diplomovej práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB – Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikové ekonomiky

Zařzení diplomové práce

Studant: **Bc. Zuzana Lošňáková**
Studijní program: **NG003 Ekonomika a management**
Studijní obor: **62081/020 Ekonomika podniků**
Specializace: **00 Ekonomika podniků**
Téma: **Zhodnocení postavení vybraného podniku na trhu**
Market Position Evaluation of the Selected Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická metodologická východiska konceptu schopnosti
3. Představení společnosti
4. Analýza konkurenční schopnosti společnosti
5. Shrnutí a doporučení
6. Závěr

Seznam použitých literatury

Seznam zkratk

Přehlední a využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučení o odborné literatuře:

HUČKA, Miroslava kol. *Konkurenční schopnost podniku v podnikatelské globalizaci*. Ostrava: Edice, 2005. 800 s. ISBN 80-801712-5-0.

MIROLJKA, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenční schopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamiku podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 193 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Eugene Michael. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing a.s., 623 s. ISBN 80-85906-12-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mladka Paczútková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: **23.11.2012**

Datum odevzdání: **26.04.2013**

Ing. Josef Kačík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zuzana Lošňáková
vedoucí práce

Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala a doplnila samostatne.

Lušňaková

V Ostrave, 26. apríla 2013

Bc. Zuzana Lušňaková

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoreticko-metodologické východiska konkurencieschopnosti.....	6
2.1	Základné pojmy	6
2.1.1	Vlastnosti podniku.....	8
2.2	Konkurencia a konkurencieschopnosť	9
2.2.1	Konkurenčná výhoda.....	11
2.2.2	Konkurenti a výhody ich existencie	12
2.3	Typológia konkurenčných stratégií	16
2.3.1	Teória tržných pozícií konkurencie podľa P. Kotlera	16
2.3.2	Sily v konkurenčnej stratégii podľa J.Jiráska.....	17
2.3.3	Generické konkurenčné stratégie podľa Portera	18
2.4	Spôsoby posúdenia konkurencieschopnosti firmy	19
2.4.1	Porterova teória konkurenčných síl.....	19
2.4.2	SWOT analýza	21
2.4.3	PEST analýza	23
2.4.4	Dotazovanie.....	24
3	Predstavenie spoločnosti.....	25
3.1	História firmy	26
3.2	Súčasnosť firmy.....	28
3.3	Organizačná štruktúra spoločnosti.....	29
4	Analýza konkurencieschopnosti spoločnosti	31
4.1	Porterova analýza piatich konkurenčných síl	31
4.2	SWOT analýza.....	42
4.3	PEST analýza.....	45
4.4	Dotazníkové šetrenie	49
5	Zhrnutie a doporučenia	58
5.1	Zhrnutie	58
5.2	Navrhnuté doporučenia.....	58
6	Záver	61
	Zoznam použitej literatúry.....	62

Zoznam skratiek.....	65
Zoznam grafov.....	66
Zoznam obrázkov.....	67
Zoznam tabuliek.....	68
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
Zoznam príloh	

1 Úvod

V súčasnej dobe sa stále viac hovorí o konkurencieschopnosti a o konkurenčných bojoch medzi jednotlivými firmami. Pre zdravý vývoj firiem je dobré mať dobrého konkurenta, ktorý ich poháňa neustále napred v zlepšovaní ich produktov, služieb a v neustálom inovovaní, čo je veľmi dôležité v dnešnej neustále sa rozvíjajúcej spoločnosti s jej neustále sa zvyšujúcimi nárokmi. Pre samotného zákazníka je dobrá konkurencia v odvetví, pretože si môže vybrať cenu a kvalitu, ktorá mu najviac vyhovuje a s ktorou je najviac stotožnený.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť postavenie spoločnosti České dráhy na trhu voči ostatným firmám a doporučiť zlepšenia a taktiky, ktoré udržia firmu konkurencieschopnou a odolnou voči nástraham podnikateľského prostredia.

Táto diplomová práca sa v teoretickej časti zaoberá popisom základných pojmov týkajúcich sa podniku a stratégií súvisiacich s konkurencieschopnosťou. Ďalej sú rozobrané jednotlivé metódy a ich techniky, ktoré sú neskôr aplikované v praktickej časti.

Tretia kapitola sa zaoberá predstavením spoločnosti České dráhy, a.s. jej histórie, súčasnosti a aktuálnej organizačnej štruktúry s jednotlivými parametrami. Štvrtá kapitola popisuje postavenie spoločnosti České dráhy voči ostatným spoločnostiam na trhu na základe techník popísaných v teoretickej časti práce a zároveň popisuje podnik a prostredie, ktoré naň vplyva. SWOT analýza popisuje vnútorné a vonkajšie prostredie vplyvajúce na firmu a PEST analýza popisuje vonkajšie vplyvy, ktoré určitým spôsobom ovplyvňujú chod spoločnosti.

Záverom diplomovej práce sú hodnotenia a odporúčania, ktoré by spoločnosť mala realizovať, aby aj naďalej bola schopná si udržať svoje postavenie na trhu v neustálom konkurenčnom boji s ostatnými dopravcami na trhu, aby sa aj naďalej rozvíjala a bola atraktívnou a prvou voľbou pre stálych a potencionálnych zákazníkov.

2 Teoreticko-metodologické východiska konkurencieschopnosti

Existuje veľké množstvo dôvodov, prečo ľudia premýšľajú o založení podniku. Hlavným cieľom bez ohľadu na vlastnicke formy a zameranie podnikateľa, je snaha po dosiahnutí zisku a zvýšení hodnoty podniku. Cesty k splneniu môžu byť veľmi odlišné a sú závislé na rade objektívnych a subjektívnych faktorov (využívanie moderných technológií, znižovanie nákladov, úspešný konkurenčný boj, zlepšovanie organizácie práce). Akú cestu k prosperite si podnikateľ zvolí ovplyvňuje hospodárska úroveň spoločnosti. K prosperite je veľmi dlhá cesta usilovnosti a každodennej aktivity všetkých zamestnancov podniku. [1]

2.1 Základné pojmy

Podnikom sa rozumia všetky zložky (hmotné, nehmotné), ktoré tvoria podstatu vlastnej podnikateľskej činnosti, teda nielen hodnoty materiálne, ale aj tie ktoré predstavujú úroveň managementu, kvalifikácie zamestnancov, ako aj hodnoty nehmotných práv s daným podnikom súvisiacich (ochranné známky, patenty).

Veľkosť podnikov je určená pomocou rôznych kvantitatívnych veličín ako napr. veľkosť zisku, počet zamestnancov, objem výroby, tržieb. Počet zamestnancov je najčastejšie uvádzaným kritériom pre členenie podnikov do nasledujúcich troch skupín:

- malé podniky (menej než 25 zamestnancov)
- stredné podniky (25-499 zamestnancov)
- veľké podniky (500 a viac zamestnancov)

Poprípade sa používa kombinované kritérium, a to počet zamestnancov a výška obratu. Podľa tohto kritéria môže byť aj podnik s 10 zamestnancami a ročným obratom 101 mil. Kč považovaný za veľký podnik. [1]

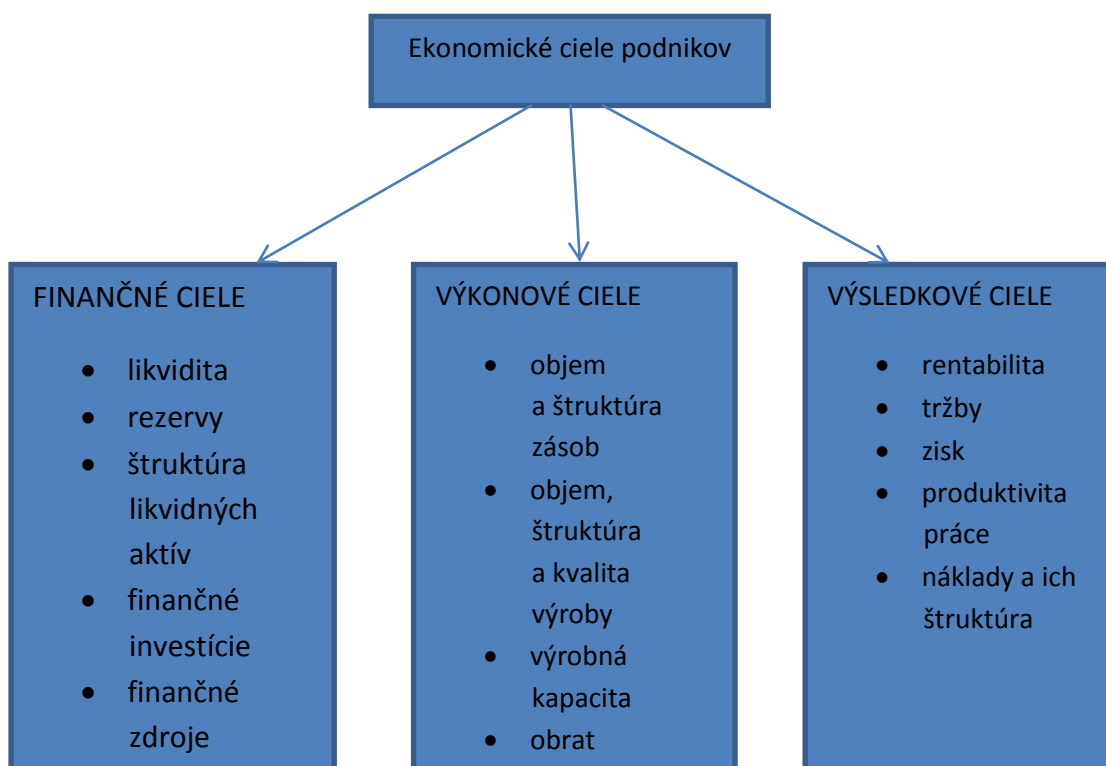
Tab. č. 2.1: Rozdelenie podnikov

	Výška ročného obratu	Počet zamestnancov
Malé podniky	do 30 mil. Kč	do 100
Stredné podniky	(30 mil. Kč; 100 mil. Kč)	(100; 499)
Veľké podniky	100 mil. Kč a viac	500 a viac

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Grublová, Eva a kolektív. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1, str. 34.

Cieľ podniku je veličinou budúcnosti. Vypovedá o takom budúcom stave podniku, ktorý treba dosiahnuť a ktorý je možno čiastočne aj kvantitatívne vyjadriť pomocou ekonomických ukazovateľov. Proces tvorby podnikateľského cieľa má črty, ktoré sú typické pre vypracovanie podnikateľskej stratégie. Jedná sa o variantné, permanentné, tvorivé procesy, ktoré vyžadujú interdisciplinárny prístup, sú náročné, spojené s rizikom a vyžadujú maximálnu informovanosť. Ťažiskom tvorby podnikateľského cieľa sú rozhodovacie procesy, ktoré obsahujú subjektívne prvky účastníka rozhodovania. Tento subjektívny prístup účastníka rozhodovacieho procesu je možné prekonať zapojením viacerých subjektov do tohto procesu. Každý účastník rozhodovania o cieľoch podniku prináša do nich svoj záujmový vklad. Výsledok rozhodovacieho procesu potom predstavuje záujmový kompromis medzi všetkými účastníkmi. Zároveň však môžu vzniknúť záujmové konflikty medzi skupinami, konflikty medzi osobnými cieľmi a cieľom skupiny. [14]

Obr. č. 2.1: Ekonomické ciele podnikov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sedlák, Mikuláš a kolektív. Podniková ekonomika. 1. vyd. Bratislava: ELITA, 1995. 256 s. ISBN 80-85323-73-7, str.21.

Podnikateľ je osoba, ktorá zakladá podnik a prevádzkuje jeho činnosť za účelom dosiahnutia prosperity firmy.

Podnikanie sa chápe ako sústavná činnosť prevádzaná samostatne podnikateľom vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia, zaistenia a udržania zisku. [1]

Podnikateľské prostredie je prostredie života podnikateľských subjektov. Predstavuje organizmus, ktorý je previazaný sieťami vzťahov. Vyspelá spoločnosť by mala mať tieto vzťahy rozvinuté a harmonizované. Vedľa ekonomických a prírodných zložiek, ktoré vplývajú na podnikateľské prostredie, narastajú na dôležitosti zložky nehmotného prostredia, ako je kultúra, právo, sociálne vzťahy, vedecké poznatky atď. Rozvinuté podnikateľské prostredie by sa malo vyznačovať vlastnou identitou, vlastnými záujmami, vlastnou filozofiou života, vlastnou aktivitou, vývojovými fázami apod. [9]

2.1.1 Vlastnosti podniku

Identita firmy je súbor vnútorných a vonkajších znakov, ktoré ju identifikujú v prostredí. Ide o nájdenie vlastného „Ja“ firmy, osobitosti, nájdenie a pochopenie poslania, vlastného obrazu a úlohy firmy. Vymedzuje sa rôznymi znakmi:

- totem – lokalita, reprezentačné miesto
- design – estetický obraz idey
- idea – myšlienka vyjadrujúca podstatu existencie firmy
- inovácia – premeny do nových vývojových foriem

Integrita firmy je daná súdržnosťou. Zahrňuje pružnosť, dynamickosť a vlastnú individualizovanú identitu spojovanú s celkom (firmou).

Mobilita je schopnosť a možnosť firmy reagovať na zmeny vnútri a v okolí firmy.

Suverenita charakterizuje postavenie podniku v podnikateľskom prostredí. Firma je suverénna, keď je schopná rozhodovať účelne a účinne o svojom vývoji a má možnosť tieto rozhodnutia efektívne realizovať. [10]

Firemný imidž je spoločný aspekt marketingu, ktorý bude v budúcnosti robiť z firiem víťazov v trhovej konkurencii. [9]

Poslanie je sústredené na súčasnosť. Vyjadruje predstavy vedenia podniku o tom aký je súčasný a budúci zmysel jeho existencie. Vymedzuje priestor pre strategické úvahy. Odpovedá na otázky ako sú: „Prečo podnik existuje?, Kto sme?, Kam smerujeme?, Čo robíme?“

Sformulovať poslanie znamená splniť tri úlohy:

- definovať v akom podnikaní sa podnik skutočne nachádza
- zoznámiť pracovníkov podniku s poslaním pomocou zrozumiteľných a podnetných metód
- rozhodnúť kedy sa má poslanie zmeniť a upraviť tak strategické zameranie podniku

Vízia naznačuje predstavu o budúcom smere a postavení podniku. Vízia je cieľová komplexná predstava o budúcnosti podniku. Zaznamenáva trendy a javy, ktoré sú v súčasnosti nejasné. [1]

Inovácia je myšlienka, produkt, služba alebo technológia, ktorá je vyvinutá a ponúkaná zákazníkom, ktorí ju vnímajú ako novú alebo originálnu. Ide o proces tvorby, identifikácie a dodania hodnôt nového produktu alebo služby, ktorá predtým na trhu nebola ponúkaná.

Vývoj nových produktov je príprava originálnych produktov, ich úpravy a zdokonalenie a tvorba nových značiek pomocou vlastného výskumu a vývoja. [5]

2.2 Konkurencia a konkurencieschopnosť

Konkurencia predstavuje súťaženie (hospodársku súťaž), súperenie. Tento pojem má širší záber, a to ekonomický, kultúrny, sociálny, politický atd. Je to vzťah dvoch a viac subjektov (konkurentov).

Aby mohol konkurent vstúpiť do konkurenčného vzťahu musí splňovať minimálne dva predpoklady:

- musí mať konkurenčný potenciál
- musí chcieť mať konkurenčný záujem (musí byť podnikavý) [10]

Typy konkurencie:

1. konkurencia medzi stranou ponuky a dopytu – výrobcovia chcú svoje výrobky predávať s čo najvyšším ziskom, spotrebitelia chcú nakupovať za najnižšie možné ceny. Rovnovážny stav je tým pádom kompromisom.
2. konkurencia na strane dopytu – každý spotrebiteľ chce nakúpiť čo najlacnejšie a to aj na úkor ostatných spotrebiteľov. Konkurencia medzi spotrebiteľmi vedie k rastu ceny.
3. konkurencia na strane ponuky – výrobcovia chcú predať, čo najväčšie množstvo výrobkov za najvýhodnejšie podmienky. Pokiaľ je ponuka menšia ako dopyt vedie to k poklesnutiu cenovej hladiny.

- a) cenová – výrobcovia sa snažia prilákať, čo najviac kupujúcich znižovaním cien.
- b) necenová – získanie zákazníka inými metódami ako znížením cien (kvalita, diferenciácia, design, technická úroveň výrobku)
- c) dokonalá – veľký počet konkurentov na strane ponuky, dopytu a aj napriek trhom.
- d) nedokonalá
 - monopolná konkurencia – trh jedného diferencovaného výrobku s množstvom výrobcov a s voľným vstupom na trh.
 - oligopol – ponuka je uskutočňovaná malým počtom predávajúcich.
 - monopol – jeden dodávateľ dodáva jeden výrobok zákazníkovi [10]

Analýza konkurencie je proces identifikácie kľúčových konkurentov: hodnotenie ich stratégií, cieľov, typických reakcií, silných a slabých stránok, voľba konkurentov, ktorých je možné ohroziť a ktorým sa treba vyhnúť. [5]

Konkurenčnosť vyjadruje tržný potenciál podniku, odvetvia, krajiny v boji o postavenie na trhu s inými podnikmi, odvetviami, krajinami. Výsledkom tohto boja je schopnosť dosiahnuť dobré postavenie na trhu a zaistenie odpovedajúcej prosperity na krátku až stredne dlhú dobu.

Tento pojem obsahuje tieto znaky:

- prejavuje sa v boji s konkurentmi
- charakterizuje trvalejší výsledok, nie len náhodný alebo okamžitý
- je to výraz potenciálu a schopnosti, ktorá má tržné uplatnenie

Konkurenčnosť má dve spojené stránky:

- schopnosť viesť nápor na konkurentov
- schopnosť čeliť náporu konkurentov [3]

Konkurencieschopnosť nestačí hľadať len vo finančnom zdraví, inovačnom dynamizme, v sile marketingu, ale aj z pohľadu ďalších dimenzií, ktorými sú identita, integrita, mobilita a suverenita.

Tieto nové dimenzie sa v konkurenčnom boji na trhu prejavujú rôznymi spôsobmi:

- kultúra firmy a jej vnútorné klíma
- komunikácia firmy vnútri podniku a s okolím

- image firmy a celkový design
- správanie firmy
- produkty a dynamickosť inovácií [10]

Konkurencieschopnosť vyjadruje spôsob akým štát vytvára, rozvíja a udržiava prostredie, ktoré podporuje konkurencieschopnosť podnikov. Vyjadruje schopnosť konkurovať. Je predstavovaná konkurenčnou výhodou a rozložením silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození.[3,10]

Klasickými faktormi konkurencieschopnosti sú pracovná sila, kvalifikácia, dostupnosť surovín, prispôsobivosť podmienkam, vyššia produktivita práce, lepšia technológia, lepšie podmienky na trhu atď. Ten, kto chce podnikat' musí brať klasické faktory konkurencieschopnosti ako nutnú podmienku inak spravidla končí. [9]

Vedieť, čo je normálom dneška, kde smeruje vývoj a poznanie možností s nutnosťou vlastnej zmeny v konkurenčnom smere znamená byť konkurencieschopný. [14]

Konkurenčná stratégia je stratégiou, ktorá firme získava silnú pozíciu voči konkurencii a prináša firme najväčšiu možnú strategickú výhodu. [5]

Konkurenčné ciele sú tie, ktoré svojimi účinkami protichodne ovplyvňujú vrcholový cieľ.

Konkurenčné vzťahy podnikateľských subjektov sú motiváciou pre podniky, aby vyvíjali svoje špecifické prednosti. Kupujúci hľadá najlepšiu kvalitu, najnižšiu cenu a čo najvyššiu úroveň výrobku či služby vrátane servisu, poradenstva atď. Výrobca v konkurenčných vzťahoch ponúka svoje výrobky a služby za ceny, ktoré stimulujú dopyt a súťaží v získavaní zákazníka kvalitou tovaru, rýchlosťou, dokonalosťou služieb atď. V trhovom hospodárstve podniky čelia silnej a stále rastúcej konkurencii domácich a zahraničných podnikov. V konkurenčnej schopnosti podniku sa sústreďuje jeho podnikateľské úsilie a je výsledkom jeho vysokej inovačnej aktivity, reprodukčnej a exportnej schopnosti, platobnej pohotovosti a schopnosti, využitia kvalifikácie pracovníkov. [14]

2.2.1 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. Hodnota je pritom to, čo sú kupujúci ochotní zaplatiť, pričom vyššia hodnota vyplýva z toho, že podnik ponúka nižšie ceny než konkurenti, alebo poskytuje zvláštne výhody, ktoré vynahradia vyššiu cenu. [12]

Podstatou vzniku konkurenčných výhod je schopnosť rýchlo, pružne a predovšetkým inteligentne reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí, ktoré sú zdrojom nových, vysoko ziskových podnikateľských príležitostí. Zákazník posudzuje konkurenčnú výhodu z hľadiska svojich vlastných záujmov. Kladie dôraz na cenu, pričom dáva prednosť nižšej cene, oceňuje kvalitu, skúma podmienky dodávky, rozsiahlosť predajných a popredajných služieb, dlhodobosť a dôveryhodnosť záruk a tak podobne.

Produkt je nositeľom rady konkurenčných výhod ako je cena, finančná realizácia predaja, balenie, ekologická záťaž, kvalita, informácia pre zákazníka, logistika, doprava, distribúcia a iné. Konkurent skúma rovnaké parametre ako zákazník, ale v analýze preniká hlbšie pod povrch uvedených parametrov a snaží sa dostať až na základnú úroveň konkurenčnej výhody, ktorá je uložená hlboko vnútri podniku, pričom nie je vylúčené, že niektoré jej časti sa môžu nachádzať napr. u dodávateľov alebo odberateľov. [9]

Podnik sa môže vyznačovať mnohými zaujímavosťami, ktoré vzbudzujú záujem, ako je napríklad pôsobivé umiestnenie v teréne, nápadná architektúra, vynaliezavé logo. Pokiaľ, ale nie sú uplatnené v tržnej rivalite, ležia mimo okruh konkurenčných výhod. Informačné systémy a správne informácie napomáhajú vytvárať skutočnú konkurenčnú výhodu, pretože umožňujú zlepšiť ponuku výrobkov a služieb zákazníkom. [3,4]

2.2.2 Konkurenti a výhody ich existencie

Kritéria dobrého konkurenta:

- dôveryhodný a životaschopný
- má zreteľnú slabosť, ktorú si sám uvedomuje
- pozná a chápe pravidla konkurencie a dodržiava ich
- má realistické predstavy o svojom postavení na trhu
- pozná svoje náklady a v súlade s nimi stanovuje svoje ceny
- má stratégiu, ktorá zlepšuje štruktúru odvetvia
- má obmedzujúci strategický cieľ na určitý segment odvetvia, o ktorý daný podnik nemá záujem, ale ktorý má strategický zmysel pre konkurenta
- nemá veľké prekážky odchodu z odvetvia
- má zlučiteľné ciele s cieľmi daného podniku
- nemá chuť riskovať
- má krátky časový horizont

- akceptuje svoju súčasnú výnosnosť so svojimi súčasnými ziskami a vie, že je nereálne ju zvýšiť
- vytvára pohotovú finančnú prostriedky pre svojich akcionárov alebo pre svoju materskú spoločnosť, aby nenarušil rovnováhu v danom odvetví
- má porovnateľný cieľ návratnosti investícií
- drží sa miernych hmotných strategických záujmov v danom odvetví

Správny konkurenti môžu priniesť rôzne strategické výhody, ktoré sa delia do štyroch kategórií:

- zvýšenie konkurenčnej výhody
- zlepšenie súčasnej štruktúry odvetvia
- pomoc rozvoja trhu
- zamedzenie vstupu do odvetvia

Dosiahnuté výhody sa líšia podľa odvetvia a stratégie, ktorú podnik nasleduje. [12]

Pravdepodobné kroky a reakcie konkurenta naznačujú jeho ciele, stratégie, silné a slabé stránky. Pokiaľ chcú manažéri dobre predvídať reakcie konkrétneho konkurenta, musia dobre porozumieť jeho mentalite. Každý konkurent reaguje rozdielne. Niektoré konkurenčné firmy reagujú len na určité druhy konkurenčného boja a iné naopak nie. Iné konkurenčné podniky rýchlo a výrazne reagujú na akýkoľvek konkurenčný útok. Niektoré firmy zas nemajú predvídateľné reakcie na konkurenčný útok. Môžu a nemusia reagovať a to nie je možné posudzovať podľa ekonomického stavu, histórie firmy alebo iných informácií. Pokiaľ firma vie, ako jej kľúčoví konkurenti reagujú, má návod ako najlepšie zaútočiť alebo ako najlepšie uchrániť súčasnú pozíciu firmy. Väčšina firiem sa snaží zaútočiť na slabších konkurentov, pretože to vyžaduje menšie zdroje a kratší čas, ale na druhú stranu firmy tým málo získajú. Ak firma uspeje v konkurenčnom boji so silnou konkurenciou vylepší tým svoje schopnosti a získa veľa.

Firma by mala informácie o svojich konkurentoch zozbierať, interpretovať, rozdeliť a použiť. Aj keď je to časovo a finančne náročné, oveľa viac bude firmu stáť pokiaľ tieto informácie nezíska. Práve preto musí firma budovať svoj informačný systém tak, aby sa vyplatil. Tento systém najskôr identifikuje najdôležitejšie informácie a ich najlepšie zdroje. Ďalej systém nepretržite získava informácie z terénu a zo zverejnených informácií. Potom ich systém kontroluje či sú pravdivé a spoľahlivé, interpretuje ich a zaraďuje. Kľúčové

informácie zasiela rozhodovacím pracovníkom a odpovedá na ich otázky o konkurencii. Vďaka tomuto systému získavajú manažéri včasné informácie vo forme bulletinov, telefónnych hovorov, tlačových správ a štúdií. Manažéri môžu kontaktovať systém ak chcú vedieť ako bude daná firma reagovať na plánovaný krok danej spoločnosti. [5]

Firmy svoju pozíciu na trhu udržujú konkurenčnými ťahmi, ktorými sa bránia pred hrozbami zo strany iných firiem alebo útočia na konkurenciu. Tieto ťahy sa menia podľa úloh firmy na cieľovom trhu – či je lídrom, vyzývateľom, nasledovateľom alebo vyklenkárom.

- Tržný líder – firma má najväčší tržný podiel v odvetví, vedie ostatné firmy v zavádzaní nových výrobkov, zmien cien, v otázkach distribučnej siete a výdajov na reklamu
- Vyzývateľ – je druhou najväčšou spoločnosťou v odvetví, ktorá sa snaží zvýšiť svoj tržný podiel.
- Nasledovateľ – druhý najväčší podnik v odvetví, ktorý si chce udržať podiel bez narušenia status quo.
- Vyklenkár (mikrosegmentár) – je to firma obsluhujúca malé segmenty, ktoré ostatné firmy ignorujú alebo prehliadajú. [5]

Zvýšenie konkurenčnej výhody

Existencia konkurentov umožňuje podniku zvýšiť svoju konkurenčnú výhodu.

- a) Konkurenti absorbujú výkyvy v dopyte spôsobené sezónnosťou, cykličnosťou poprípadne inými príčinami a tým podnik v čase plnšie využíva svoju kapacitu. Nechať konkurentov pokrývať výkyvy je často oveľa výhodnejšie ako udržiavať potrebnú kapacitu, aby podnik mohol uspokojiť dopyt počas celého hospodárskeho cyklu. Musí však zaistiť dostatok celkovej kapacity, aby uspokojil kľúčových zákazníkov a aby o vstup do odvetvia nemali záujem noví konkurenti.
- b) Konkurenti zvyšujú možnosť diferenciacie, pretože slúžia ako určité meradlo porovnávania. Výhoda mať konkurenta ako meradlo porovnávania predpokladá, že kupujúci vie rozpoznať rozdiely medzi výrobkami.
- c) Konkurenti slúžia nepríťažlivým segmentom, ktoré sú pre podnik nepríťažlivé, ale ktoré by bol nútený obsluhovať, aby získal prístup ku segmentom, ktoré sú žiadané. Nepríťažlivé segmenty sú tie, ktoré sú pre podnik nákladné, kde sú kupujúci citliví na cenu a majú veľkú dohadovaciu cenu, kde účasť podniku na podnikaní podkopáva

postavenie podniku v prítlačlivých segmentoch a kde nie je udržateľné postavenie podniku.

- d) Konkurenti s vysokými nákladmi môžu zvyšovať výnosnosť podniku s nízkymi nákladmi. Pokiaľ konkurent s vysokými nákladmi stanoví cenu blízko svojich nákladov, môže podnik s nízkymi nákladmi stanoviť tú istú cenu a získať tým ziskovú maržu. Aby táto stratégia uspela, musia existovať prekážky vstupu, aby konkurent s vysokými nákladmi mal dostatočne veľké množstvo zákaziek a zostal pri živote, inak jeho zánik môže prilákať k vstupu do odvetvia nejakého zlého konkurenta.
- e) Konkurenti zlepšujú vyjednávacie postavenie pri rokovaní s orgánmi vydávajúcimi nariadenia a predpisy a so zamestnancami.
- f) Konkurenti znižujú riziko protitrustových opatrení, znižujú riziko vyšetrovania a stíhania voči nim a to rovnako u súkromných žalôb a žalôb podaných vládou.
- g) Životaschopný konkurent môže byť dôležitým stimulátorom k znižovaniu nákladov, zlepšovaniu výrobkov a k udržiavaniu krokov s technologickými zmenami. [12]

Konkurenti prosievajúci celkovej štruktúre odvetvia

- a) Existencia konkurentov môže zvýšiť celkový dopyt v odvetví a s tým aj odbyt podniku. Ak podnik a jeho konkurenti pravidelne zavádzajú nové výrobky, môže to zvýšiť prítlačlivosť odvetvia a zvýšiť vedomie jeho existencie pre zákazníkov.
- b) V odvetviach, ktoré dodávajú dôležité suroviny, alebo iné dôležité vstupy chcú mať kupujúci ďalší druhý alebo tretí zdroj, aby znížili riziko prerušenia dodávok a aby sa zaistili proti vyjednávací sile dodávateľov. Konkurenti teda predstavujú tento druhý alebo tretí zdroj.
- c) Konkurenti, ktorí posilňujú žiadané zložky štruktúry odvetvia zlepšujú tým prítlačlivosť daného odvetvia. [12]

Konkurenti pomáhajúci rozvoju trhu

- a) Konkurenti sa podieľajú na nákladoch rozvoja trhu pre nové výrobky alebo technológie. Rozvoj trhu vyžaduje náklady na prilákanie zákazníkov, ktorí nový výrobok vyskúšajú, náklady na vyhovieť zákonným predpisom a na podporu rozvoja infraštruktúry.
- b) Konkurenti znižujú riziko kupujúcich, tam kde sú náklady prechodu vysoké alebo kde by kupujúci utrpel keby nejaký dodávateľ službu neposkytol alebo prestal podnikat'.

- c) Pokiaľ konkurenti používajú tú istú technológiu ako daný podnik, môže to urýchliť proces, ktorý tuto technológiu štandardizuje alebo legitimuje.
- d) Dobrí konkurenti môžu podporiť dobrý obraz odvetvia v očiach verejnosti. [12]

Konkurenti odradzujúci od vstupu

- a) Konkurenti zvyšujú pravdepodobnosť a tvrdosť odvetných opatrení, ktoré by pocítili potencionálny novo prichádzajúci do odvetvia. Nový uchádzač bude mať menej chuti vstúpiť do odvetvia, keď vidí rad dôveryhodných konkurentov, než len jednu dominantnú firmu, ktorá je zraniteľná niektorou zo stratégií. Pokiaľ je však konkurent príliš slabý, tak odradí novo prichádzajúcich od vstupu.
- b) Konkurenti ukazujú obtiažnosť úspešného vstupu do odvetvia. Ak neexistuje žiadny konkurent môže novo prichádzajúci podceniť výšku vstupných prekážok a konkurenčnú silu vedúcej firmy.
- c) Konkurenti môžu obsadiť logické cesty vstupu do odvetvia a zablokovat' tak vstup novo prichádzajúcim.
- d) Konkurenti poskytujú distribútorom, alebo maloobchodníkom mnohé značkové druhy výrobkov a to novo prichádzajúcim veľmi nezľahčuje získavanie prístupu k distribučným cestám, pretože tieto cesty sú už plne obsadené rôznymi značkami tovaru. [12]

2.3 Typológia konkurenčných stratégií

V tejto kapitole je rozobraná teória tržných pozícií konkurencie podľa P. Kotlera, sily v konkurenčnej stratégii podľa J. Jiráka a generické konkurenčné stratégie podľa Portera.

2.3.1 Teória tržných pozícií konkurencie podľa P. Kotlera

Do teórie tržných pozícií konkurencie podľa P. Kotlera patria štyri pozície konkurencie a im odpovedajúce stratégie:

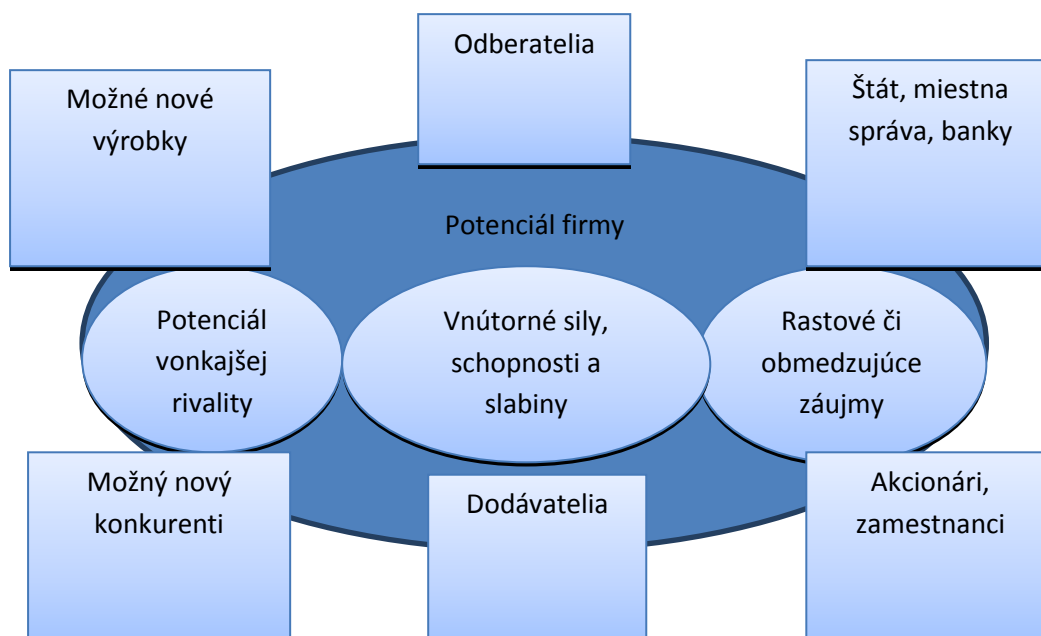
1. vedúca firma na trhu – jedná sa o stratégiu dodávateľa, ktorý má významné alebo dominantné postavenie na trhu. Vedúca firma na trhu obvykle vedie trh a určuje tržné podmienky. Predbieha ostatných reklamou, zmenami cien, zavádzaním nových výrobkov.
2. tržný vyzývateľ – ide o firmu, ktorá sa nachádza na druhej, tretej alebo až štvrtej pozícii na trhu. Firma hľadá slabé miesto v cenách alebo službách konkurenta a potom zaútočí.

3. nasledovateľ – má menší podiel na trhu, snaží sa vyhýbať konkurenčným bojom a nasleduje vedúcu firmu zlepšovaním služieb, cenovými zmenami a zavádzaním nových výrobkov.
4. výklenkár – snaží sa pokryť tie časti trhu, na ktoré veľkí dodávatelia zabúdajú. Zameriava sa na špecifický typ výrobku, vymedzenú skupinu zákazníkov a vyhýbajú sa konkurenčným bojom. [10]

2.3.2 Sily v konkurenčnej stratégii podľa J.Jiráska

J. Jirásek vo svojej koncepcii vymedzuje dva okruhy síl a to vnútorné a vonkajšie. K vonkajším zaraďuje dodávateľov, odberateľov, potencionálne nové výrobky iných výrobcov, potencionálnych nových konkurentov, štát, miestnu správu, banky a zamestnancov. Medzi vnútorné konkurenčné sily podniku priradzuje vnútorné schopnosti, potenciál vonkajšej rivality podniku, sily a slabiny podniku, rastové alebo obmedzujúce záujmy firmy. V modeli je zjavné rozšírenie strategického potenciálu firmy o reflexiu pôsobenia vonkajších síl v jej vnútornom prostredí. V modeli je dané analytické východisko pre tvorbu podnikateľskej stratégie. [10]

Obr. č. 2.2: Model konkurenčných síl podľa J. Jiráska



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mikoláš, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6, str. 72.

2.3.3 Generické konkurenčné stratégie podľa Portera

Pre každú firmu je dôležité spracovať analýzu konkurencie a na jej základe navrhnuť stratégiu. Firma musí čeliť piatim konkurenčným silám a uhájiť svoje postavenie v odvetví. Poznáme tri úspešné generické strategické prístupy M. E. Portera k predstihnutiu ostatných firiem v odvetví:

1. stratégia nízkych nákladov
2. diferenciácia
3. špecializačná stratégia

Stratégia nízkych nákladov

Pre úspešné zavedenie tejto stratégie musí mať firma najnižšie náklady na trhu v danom odvetví. Firma sa musí vyvarovať zákazníkov, ktorí majú problémy s krytím svojich záväzkov, musí minimalizovať náklady v oblasti reklamy, vývoja a výskumu. Firma musí, čo najviac zjednodušovať výrobné postupy produktu, musí mať ľahký prístup k surovinám a dosiahnuť vysokého podielu na trhu alebo iných výhod. Pokiaľ sa firme podarí dosiahnuť postavenia nízkych nákladov, prináša jej to veľké ziskové rozpätie, a to môže reinvestovať do nového zariadenia.

Diferenciácia

Firma sa snaží o jedinečný produkt, ktorý sa bude líšiť v kvalite a postavení značky. To, že zákazníci vedia ako je značka produktu známa a vo výbornej kvalite, umožňuje firme stanoviť vyššiu cenu bez ovplyvnenia dopytu. Tým, že sú zákazníci verní osvedčenej značke vytvára ochranu proti piatim konkurenčným silám. Rizikom tejto stratégie je imitácia značky a produktov.

Špecializačná stratégia

Firma sa sústreďuje na konkrétnu skupinu odberateľov. Firma sa sústreďí na malé segmenty trhu, na ktoré veľkí dodávatelia zabúdajú a snaží sa byť lacnejšou alebo najlepšou. V takejto pozícii dosiahne buď diferenciáciu, alebo dosahuje najnižšie náklady, alebo dosiahne oboje. [10]

2.4 Spôsoby posúdenia konkurencieschopnosti firmy

Kapitola popisuje rôzne metódy a techniky, ktorými budeme následne v aplikačnej časti posudzovať konkurencieschopnosť firmy a jej postavenie na trhu voči ostatným firmám.

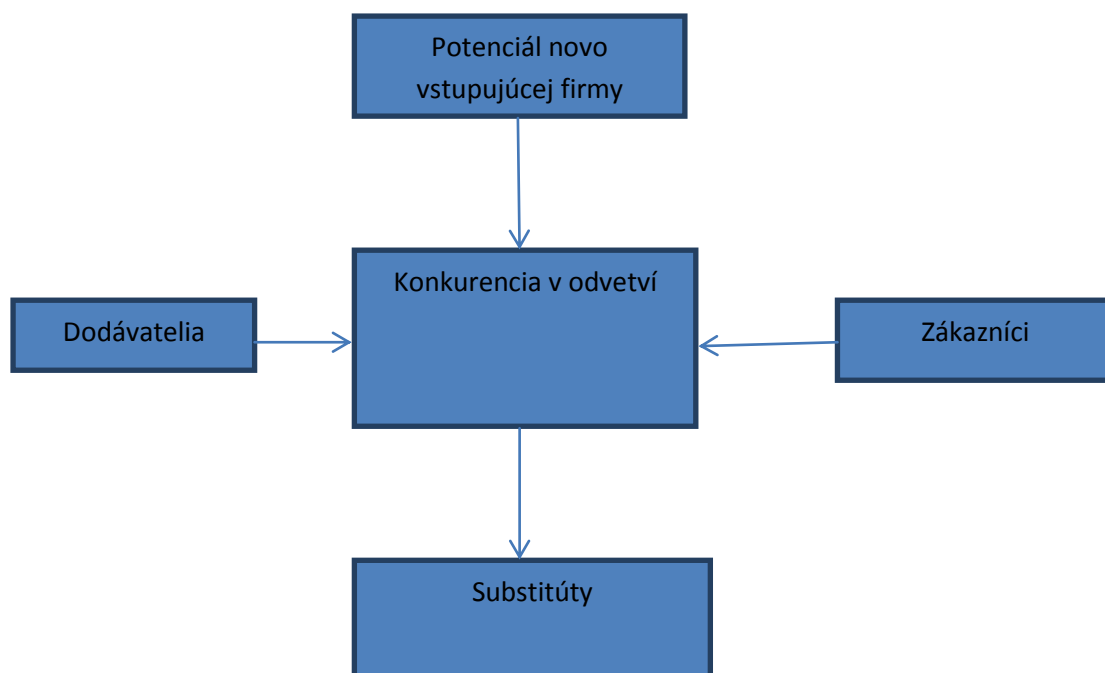
V kapitole sú postupne popísané techniky metód:

- Porterova teória konkurenčných síl
- SWOT analýza
- PEST analýza
- Dotazníkový prieskum

2.4.1 Porterova teória konkurenčných síl

Porterova teória konkurenčných síl vysvetľuje konkurenčné správanie prostredníctvom tržných okolností. Úroveň konkurencie závisí na piatich základných konkurenčných silách. Pôsobenie týchto piatich síl určuje predpoklady dosiahnutia konečného zisku v odvetví.

Obr. č. 2.3: Konkurenčné sily v odvetví



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mikoláš, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurencieschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6, str. 69.

Novo vstupujúce firmy

To ako rýchlo firmy vstupujú na trh je ovplyvnené dvoma typmi bariér:

- strategická bariéra – aktuálny výrobcovia robia trh pre nových konkurentov neatraktívny.
- Štrukturálna bariéra – je daná požadovanou výrobnou kapacitou, ktorá je potrebná na dosiahnutie rozumnej ceny, nedostatkom skúsenosti a prístupu k distribučným kanálom a ďalej investíciami.

Substitučné výrobky

Funkčne nahradzujú iný výrobok. Nebezpečenstvo substitúcie sa zvyšuje pokiaľ zákazníci môžu ľahko prechádzať od daného výrobku k substitútu.

Zákazníci

Vyjednávací sila zákazníkov závisí na piatich faktoroch:

- počet zákazníkov – čím je zákazníkov menej a čím sú jednotnejší, tým majú väčší vplyv v presadzovaní svojich záujmov.
- stupeň koncentrácie zákazníka – pokiaľ malý počet zákazníkov nakupuje veľké množstvo výrobkov ich vyjednávací sila ohľadom ceny a podmienok dodávok je lepšia.
- hrozba spätnej integrácie – dochádzanie k integrácii dodávateľov, ktoré je spôsobené tlakom zákazníkov, vedie k tomu, že cena a ziskovosť výrobcu polotovaru vzdialeného od konečného zákazníka klesá.
- stupeň diferenciácie produktu – pokiaľ zákazník nemá inú možnosť len nakupovať od určitého výrobcu, má malú silu vyjednávania.
- citlivosť na kvalitu produktu – keď zákazník vyhľadáva kvalitu výrobku, vyhráva ten dodávateľ na trhu, ktorý má najlepšiu kvalitu svojich produktov.

Dodávatelia

Majú väčšie možnosti určovania podmienok ako odberatelia, ktorými sa odberatelia musia riadiť.

Vyjednávacie sily dodávateľov:

- dodávky jedinečných produktov
- zvýšenie stupňa konkurencie

- dodávky polotovarov, ktoré majú zásadný vplyv na kvalitu finálneho produktu
- zjednodušenie spätnej integrácie
- opatrenia kvôli ktorým musí zákazník investovať, aby mohol zmeniť dodávateľa

Konkurencia v odvetví

Existuje šesť faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurenčný boj:

1. stupeň koncentrácie – ide o počet výrobcov alebo značiek a ich podiel na trhu. Čím je väčší tento stupeň, tým je väčšia konkurencia.
2. diferenciácia výrobkov – pokiaľ sa výrobky málo diferencujú v kvalite, vlastnostiach a tvare, rastie konkurencia.
3. štruktúra nákladov – pokiaľ majú dodávatelia vysoké fixné náklady zvyknú si konkurovať viac cenou, potom dôjde k tomu, že cena kompenzujúca variabilné náklady zvyšuje fixné náklady.
4. bariéra vstupu – keď je pre dodávateľov obtiažné odstúpiť od smršťujúceho sa trhu, konkurencia rastie.
5. rastúca výrobná kapacita – pokiaľ nárast trhu bude menší ako nárast výrobných kapacít, vznikne ostrá konkurencia.
6. zmena veľkosti trhu – zväčšením trhu dôjde k oslabeniu konkurencie. [10]

2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj pre stanovenie situácie firmy vzhľadom k vnútorným a vonkajším podmienkam firmy. Názov je odvodenou skratkou z anglických názvov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Technika tejto analýzy spočíva v rôznej kombinácii týchto faktorov. Nachádzajú sa v nej informácie o silných (Strength), slabých (Weakness) stránkach firmy, príležitostiach (Opportunities) a ohrozeniach (Threats). Firma by sa mala snažiť obmedziť slabé stránky, podporiť silné stránky, využívať príležitosti a predvídať hrozby okolia. Výsledky SWOT analýzy umožňujú zaujať strategický postup pred hrozbami konkurencie a trhu. [6, 13]

K vnútornej situácii firmy sa vzťahujú silné a slabé stránky. V oblasti marketingu sa analyzuje image, známosť značky, kvalita výrobkov, podiel na trhu, rozsah ponúkaných služieb, efektívnosť riadenia distribučných ciest. V oblasti financií sa analyzuje kapitálová náročnosť, disponibilné technológie, finančná stabilita firmy, rentabilita. V oblasti riadenia výroby produktivita, disponibilná technológia, úroveň výrobného zariadenia a v oblasti

riadenia ľudských zdrojov kvalifikačné a veková štruktúra, mobilita pracovných síl, fluktuácia. Z vonkajšieho prostredia vyplývajú príležitosti a ohrozenia, ktoré obklopujú danú firmu a pôsobia na ňu prostredníctvom najrôznejších faktorov. Analýza makroprostredia a analýza podnikového okolia, ktoré je ovplyvňované vzťahmi s dodávateľmi, odberateľmi, verejnosťou a aktivitami konkurencie. SWOT analýza nám umožňuje stanoviť hlavné konkurenčné výhody a vyvarovať sa možných chýb. [8]

Cieľom SWOT analýzy je identifikovať mieru schopnosti vyrovnat' sa so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí. [2]

Obr. č. 2.4: SWOT analýza vyjadrená graficky

SILNÉ STRÁNKY (+): <ul style="list-style-type: none"> • • • 	SLABÉ STRÁNKY (-): <ul style="list-style-type: none"> • • •
PRÍLEŽITOSTI (+): <ul style="list-style-type: none"> • • • 	OHROZENIA (-): <ul style="list-style-type: none"> • • •

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kozel, Roman a kolektív. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X, str. 39.

Do silných stránok sa zaznamenávajú tie skutočnosti, ktoré prinášajú výhody rovnako firme aj zákazníkom.

Slabé stránky zaznamenávajú veci, ktoré firma nerobí dobre, alebo tie v ktorých sú lepšie ostatné firmy na trhu.

Príležitosti poukazujú na tie skutočnosti, ktoré môžu zvýšiť dopyt, lepšie uspokojiť zákazníkov a priniesť firme úspech.

Medzi hrozby zaraďujeme tie skutočnosti, trendy, udalosti, ktoré zapríčiňujú nespokojnosť zákazníkov a môžu znížiť dopyt. [2]

Kombinácia týchto štyroch prvkov umožňuje vytvoriť vhodné stratégie, ktoré môžu pomôcť vyriešiť vzniknutú situáciu. Ich kombinácie môžeme vidieť na obrázku č. 2.5. [7]

Obr. č. 2.5: SWOT matica umožňujúca výber vhodnej stratégie

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Príležitosti (O)	S-O-Stratégia využitia (využitie silných stránok v prospech príležitostí)	W-O-Stratégia hľadania (prekonanie slabých stránok s použitím príležitostí)
Ohrozenia (T)	S-T-Stratégia konfrontácie (využitie silných stránok k odvráteniu ohrození)	W-T-Stratégia vyhýbania (minimalizácia slabých stránok a vyhnutie sa ohrozeniam)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Lednický, Václav. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x, str. 62.

2.4.3 PEST analýza

Analýza PEST utvára pohľad na politické, ekonomické, sociálne a technologické vplyvy makroprostredia, ktoré ovplyvňujú alebo môžu ovplyvniť činnosť podniku. Názov je odvodený zo začiatkových písmen českých a anglických názvov. Väčšina podnikov skúma makroprostredie preto, aby vedeli ako sa mu prispôbiť. [2, 5]

- Medzi politicko-právne faktory patrí politická stabilita, daňová a sociálna politika, stabilita vlády, zákony, členstvo v rôznych politicko-hospodárskych zoskupeniach, ochrana životného prostredia. Politicko-právne prostredie vytvára rámec pre všetky podnikové a podnikateľské činnosti.
- K ekonomickým faktorom patria fázy ekonomického cyklu, menové kurzy, úrokové sadzby, vývoj HDP, inflácia, miera nezamestnanosti. Z ekonomického prostredia získavajú firmy kapitál a výrobné faktory.
- Sociokultúrne faktory pôsobia v dvoch úrovniach:
 - 1) Faktory spojené s kúpny správaním spotrebiteľov:
 - a) kultúrne – jazyk, reč tela, správanie žien a mužov, osobný imidž, kultúrne hodnoty.
 - b) sociálne – vývoj životnej úrovne, úroveň vzdelávania, životný štýl, mobilita obyvateľov, príjmy, majetok.
 - 2) Faktory podmieňujúce správanie organizácií – dajú sa sledovať sociálne aj kultúrne vplyvy pôsobiace na organizáciu.
- Technologické (inovačné) faktory predstavujú trendy vo výskume a vývoji, rýchlosť technologických zmien, dopravné, skladovacie, výrobné, informačné a komunikačné

technológie. Zmeny v technologickom prostredí umožňujú podnikom dosahovať lepšie hospodárske výsledky a konkurenčnú schopnosť.

V poslednej dobe sa používa čím ďalej tým viac rozšírená analýza PESTEL, v ktorej sú začlenené ekologické vplyvy. [2]

2.4.4 Dotazovanie

Dotazovanie je najrozšírenejšia metóda zberu údajov, ktorá je súčasťou fázy procesu marketingového výskumu.

Spôsoby, ktorými môže prebiehať dotazovanie:

- osobné dotazovanie
- písomné dotazovanie
- telefonické dotazovanie
- elektronické dotazovanie

Veľkosť vzorku predstavuje počet ľudí, ktorí by mali byť dotazovaní. Čím je väčší počet, tým sú výsledky spoľahlivejšie.

Dotazník je najpoužívanejším nástrojom pri zbere údajov. Predstavuje formulár s otázkami, na ktoré respondenti odpovedajú, prípadne obsahuje varianty odpovedí. Jeho význam spočíva v získavaní informácií od respondentov, poskytovaní štruktúry rozhovoru, zjednodušovaní spracovania údajov. [6]

3 Predstavenie spoločnosti

V kapitole je popísaná spoločnosť České dráhy, na ktorú v nasledujúcich kapitolách budeme aplikovať jednotlivé metódy a analýzy konkurencieschopnosti. V tejto kapitole popíšeme rad za radom históriu firmy, jej súčasnosť a aktuálnu organizačnú štruktúru.

Firma:	České dráhy, a.s.
Právna forma:	akciová spoločnosť
Sídlo:	Praha 1, Nábřeží L. Svobody 1222, PSČ 110 15
IČO:	70994226
Základný kapitál:	20 000 000 000,- Kč
Vlastník:	Česká republika ako jediný akcionár
Generálny riaditeľ:	Ing. Petr Žaluda [21]

Hlavným predmetom činnosti spoločnosti České dráhy je prevádzkovanie železničnej osobnej dopravy. Ďalšími činnosťami sú správa nehnuteľného majetku a ostatné činnosti súvisiace s hlavným predmetom podnikania. Pričom železničná dopravná cesta nie je vo vlastníctve spoločnosti, ale štátu. S týmto majetkom hospodári SŽDC, ktoré zaisťuje jej prevádzkyschopnosť a obsluhu.

Cieľom spoločnosti České dráhy je byť železničným dopravcom prvej voľby pre cestujúcich, objednávateľov a pre zákazníkov nákladnej prepravy. Tento cieľ dosahuje tak, že sa orientuje na zákazníkov a snaží sa spríjemňovať a zjednodušovať používanie služieb, neustále investuje do obnovy vozňového parku a staničných budov, zavádza moderné technológie pre kúpu cestovných lístkov a znižuje prevádzkové náklady na jednotku výkonu. [23]

Vízia: Spoločnosť České dráhy musí zaujať jednoznačnou pozíciou na trhu, musí byť konkurencieschopná, orientovaná na zákazníkov, zisková a musí mať pevnú pozíciu na železničnom trhu. ČD musí byť spoločnosťou tržne orientovanou, ziskovou, s dobrým financovaním, prevádzkovo efektívnou, aby obstála aj v cestnej a leteckej konkurencii, pripravenou na kapitálový trh, špičkou v kvalite služieb a spokojnosti zákazníkov a súčasťou európskeho železničného systému so zosúladenými pravidlami so zákonmi EU. [30]

3.1 História firmy

Akciová spoločnosť České dráhy vznikla 1. januára 2003, ako nástupnícky subjekt pôvodnej štátnej organizácie České dráhy na základe zákona 77/2002 Sb. a 25.3.1993 boli zapísané do obchodného registra. Integruje v sebe činnosti dopravného podnikania v preprave osôb a tovaru spolu s prevádzkovaním železničnej dopravnej cesty v rozsahu regionálnych a celoštátnych dráh vlastnených štátom.

Tri nástupnícké organizácie vznikli transformáciou štátnej organizácie České dráhy:

- akciová spoločnosť České dráhy, ktorá zabezpečuje provoz železničnej dopravnej cesty a poskytuje služby v osobnej a nákladnej doprave
- Drážna inšpekcia pre zisťovanie okolností a príčin vzniku mimoriadnych udalostí
- štátna organizácia Správa železničnej dopravnej cesty poskytuje železničným dopravcom prístup na dopravnú cestu a zabezpečuje modernizáciu dopravnej infraštruktúry a zároveň hospodári s majetkom štátu [19]

České dráhy pokračujú v stošesťdesiatročnej tradícii železničnej dopravy v rámci Čiech, Moravy a Slezska. Až do konca júna 2008 boli najväčším zamestnávateľom v krajine. Kvôli zlému stavu tratí a vlakov v 90tych rokoch 20 storočia bojovali s veľkým odlivom cestujúcich a vysokými nákladmi. [20]

Významné dátumy v histórii Českých dráh:

- 1. januára 1995 vstúpil v platnosť nový Zákon o dráhach, 266/1994Sb., ktorým sa zrušilo monopolné postavenie Českých dráh.
- 1995 spoločnosť České dráhy začala vydávať časopis ČD pre Vás, je bezplatný a dostupný online, v stojanoch českých dráh na vlakových staniciach a vo vlakoch vyššej kategórie
- od polovice 90. rokov sa začínajú modernizovať hlavné ťahy železničných koridorov
- 4. apríla 1995 bola schválená privatizácia 127 tratí regionálneho významu
- 19. októbra 1995 bolo rozhodnuté o odložení privatizácie
- 20. decembra 1995 regionálne dráhy mohli byť privatizované a prevedené na iný subjekt ako štát
- 4. – 8. februára sa uskutočnila stávka železničiarov

- 19. mája 1997 jednanie týkajúce sa reformy železnice a Českých dráh o privatizácii, reštrukturalizácii a rušení časti tratí. Išlo o privatizáciu 37% tratí a zníženie počtu zamestnancov do roku 2000 o 17 tisíc.
- 8. decembra 1997 prebehlo schválenie prenájmu troch regionálnych tratí v Jizerských horách združeniu obcí Jizerská dráha
- 16. júna 1999 vláda schválila návrh transformácie dráh o rozdelení na akciovú spoločnosť a zvyškový podnik. Poslanci zákon neschválili.
- 8. marca 2000 prebehla 15 minútová stávka
- 1. januára 2003 zanikol podnik České dráhy s.r.o. a vznikli nástupnícké firmy
- od roku 2004 bol v skúšobnom prevádzke jeden rýchlovlak Pendolino na trati Praha-Děčín
- 11. decembra 2005 začala na viacerých trasách pravidelná prevádzka rýchlovlakov Pendolino, ktoré mohli dosiahnuť rýchlosti 230km/h. Medzi stanicami Praha Holešovice a Ostrava hl. nádraží sú vedené v kategórii SuperCity SC500-511
- začiatkom roku 2006 mali Pendolina rôzne problémy a preto boli stiahnuté z prevádzky na pár týždňov
- 1. decembra 2007 vznikla dcérska spoločnosť Českých dráh a.s., do ktorej bola prevedená nákladná preprava s názvom ČD Cargo a.s.
- 9. januára 2008 vláda schválila založenie dcérskej spoločnosti Českých dráh a.s. pre osobnú dopravu
- 1. jún 2008 stanovený prevod funkcie prevádzkovateľa dráhy pre regionálnu aj celoštátnu dráhu vlastnenú štátom z ČD na SŽDC. Zároveň prechádza hnuťelný a nehnuteľný majetok v hodnote 12 miliárd Kč a približne 10 tisíc zamestnancov k SŽDC
- 30. jún 2008 do tohto dátumu boli ČD prevádzkovateľom všetkých dráh
- do roku 2011 postupne dodaných 75 dvojposchodových elektrických jednotiek rady 471 známych pod menom CityElefant
- 16. júna 2011 sa uskutočnila celodenná stávka
- 1. septembra 2011 prechádza cca 9214 zamestnancov zaisťujúcich chod dráhy do SŽDC
- 12. apríla 2012 bol prejednávaný návrh dozornej rady na vznik nízkonákladovej dcérskej spoločnosti s majetkovým podielom súkromného vlastníka

- do druhej polovice roku 2012 na základe zmluvy dodaných 15 jednopodlažných električkových jednotiek Škoda 7Ev pod názvom RegioPanter [20]

3.2 Súčasnosc' firmy

V súčasnosti České dráhy pokračujú v modernizácii vlakov a zlepšovaní služieb a starostlivosti o klientov. Poskytujú 24 hodinový servis kontaktného centra. V prípade akýchkoľvek komplikácii zákazníci môžu kontaktovať kontaktné centrum a oznámiť svoje pocity, nápady a možnosti zlepšenia služieb. Vo vlakoch sa rozširujú služby ČD Lounge pre cestujúcich prvej triedy a tehotné ženy. Súčasťou moderných regionálnych súprav je klimatizácia, ktorú cestujúci ocenia predovšetkým v letných mesiacoch. Počas jazdy cestujúci získavajú informácie o priebehu cesty pomocou audiovizuálneho informačného systému. Spokojnosť cestujúcich so službami Českých dráh je zaisťovaná pomocou odborne vyškolených zamestnancov s bohatými skúsenosťami. Pretože odbornosť, profesionalita a skúsenosti pracovníkov sú na prvom mieste. Pracovníci Českých dráh sú vždy pripravení poradiť a poskytnúť pomoc každému cestujúcemu. Predovšetkým cestujúcim s postihnutím poskytujú asistenčné služby v staniciach a vo vybraných vlakoch sa cestujúcim v 1. vlakovej triede venuje stevard po celú dobu jazdy. Vo vybraných spojoch zákazníci majú možnosť dostať bezplatný nápoj, dennú tlač, bezplatnú prepravu kočíkov a príručných batožín, takisto majú možnosť občerstvenia v jedálenských vozňoch a minibaroch. Prostredníctvom e-shopu si cestujúci môžu zakúpiť cestovné lístky z pohodlia domova bez čakania a akýchkoľvek problémov. Súčasná železničná mapa ČR sa nachádza v Prílohe č. 3. [23]

V súčasnosti ČD ponúka rôzne špeciálne ponuky:

ČD bus sú autobusové linky medzi Hranicami na Moravě a Frýdkom Místkom, ktoré nadväzujú na vlaky Ex v smere z a do Prahy a ďalšie spoje. Cestovanie je tak pohodlnejšie a rýchlejšie o desiatky minút. V autobuse je pripojenie na internet zdarma.

ČD taxi je spoľahlivá a komfortná doprava taxíkom spoločnosti City taxi, s.r.o. za zvýhodnené sadzby, ktorá je určená pre cestujúcich s platným cestovným lístkom alebo platnou IN kartou. Služba garantuje profesionálnych vodičov, kvalitný vozový park a je k dispozícii v staniciach Praha hl. nádraží, Ostrava hl. nádraží, Ostrava-Svinov a Brno hl. nádraží.

ČD Parking je zvýhodnené, bezpečné a pohodlné parkovanie v garážach Slovan pri hlavnej stanici v Prahe.

Airport Express je autobus na letisko Praha z Prahy hl. stanice, ktorý zaisťuje priame prepojenie leteckej, železničnej a pražskej mestskej hromadnej dopravy. Linka je prevádzkovaná v pravidelnom intervale 30 minút. [22]

3.3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Organizačná štruktúra sa skladá z úsekov riadených generálnym riaditeľom alebo ich námestníkmi pre personálne záležitosti, ekonomiku, osobnú dopravu, správu majetku, obchod a marketing. Schému organizačnej štruktúry nájdeme v Prílohe č. 1.

Orgánmi spoločnosti České dráhy sú valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada a výbor pre audit. Štát je jediným akcionárom spoločnosti, ktorý prostredníctvom riadiaceho výboru vykonáva pôsobnosť valného zhromaždenia. [23]

1. *Valné zhromaždenie* je najvyšším orgánom.
2. *Predstavenstvo* rozhoduje o všetkých záležitostiach pokiaľ nie sú zaradené do pôsobnosti dozornej rady. Po prejednaní s odborovými organizáciami schvaľuje volebný poriadok, ktorý stanovuje podmienky, spôsob a odvolanie jednej tretiny členov dozornej rady volených a odvolávaných zamestnancami akciovej spoločnosti České dráhy. Predstavenstvo spravuje majetok spoločnosti ak to odsúhlasila dozorná rada, v opačnom prípade je to v pôsobnosti dozornej rady.
3. *Dozorná rada* preskúmava správu o zúčtovaní prostriedkov z verejných rozpočtov a správu o podnikateľskej činnosti spoločnosti a stave jej majetku. Potom predkladá svoje vyjadrenie valnému zhromaždeniu. Schvaľuje rozpočty prevádzkovania železničnej cesty a železničnej dopravy a schvaľuje podnikateľský plán. Pokiaľ je to v jej pôsobnosti stanovuje súhlas s vynakladaním majetku spoločnosti.
4. *Riadiaci výbor* tvoria po jednom vládou písomne poverenom zamestnancovi Ministerstva školstva, detí a mládeže, Ministerstva pre miestny rozvoj, Ministerstva financií, Ministerstva priemyslu a obchodu, Ministerstva obrany a dvaja vládou písomne poverení zamestnanci Ministerstva dopravy. Prostredníctvom neho štát vykonáva práva akcionárov v akciovej spoločnosti. [22]

Organizačné zložky spoločnosti České dráhy, a.s. tvorí:

1. *Generálne riaditeľstvo* je vrcholovou organizačnou zložkou spoločnosti a zaisťuje integritu riadenia všetkých organizačných zložiek spoločnosti a realizáciu rozhodnutí riadiaceho orgánu.

2. *Odštepne závody* sa zapisujú do obchodného registra. V rámci ČD je zriadený odštepny závod – Železničné zdravotníctvo.
3. *Organizačné jednotky* majú vymedzenú územnú pôsobnosť zaisťujúcu činnosti súvisiace s prevádzkovaním železničnej dopravy a prepravy a prierezové činnosti nezaisťované odštepnými závodmi. Ich zoznam je v Prílohe č. 4.
4. *Výkonné jednotky* zaisťujú činnosti súvisiace s prevádzkovaním železničnej dopravy a prepravy, železničnej dopravnej cesty vo verejnom záujme a so zaistením prevádzkyschopnosti, rozvoja a modernizácie železničnej dopravnej cesty. Zoznam výkonných jednotiek je uvedený v Prílohe č. 4. [22]

Dcérske spoločnosti ČD sú uvedené v tabuľke č. 3.1:

Tab. č. 3. 1: Dcérske spoločnosti Českých dráh

Názov spoločnosti	Podiel na ZK	Názov spoločnosti	Podiel na ZK
ČD Cargo, a.s.	100%	ČD Restaurant, a.s.	40%
Výskumný Ústav Železničný, a.s.	100%	JLV, a.s.	38,79%
DPOV, a.s.	100%	Masaryk Station Development, a.s.	34%
ČD – Informačné Systémy, a.s.	100%	CR-City, a.s.	34%
Dopravný vzdelávací inštitut, a.s.	100%	CR office, a.s.	34%
ČD Reality, a.s.	100%	RS hotel, a.s.	34%
RailReal, a.s.	66%	RS residence, s.r.o.	34%
ČD – Telematika, a.s.	59,31%	WHITEWATER, a.s.	34%
ČD travel, spol. s r.o.	51,72%	Hit Rail, B.V.	4%
RAILREKLAM, spol. s r.o.	51%	BCC, s.c.r.l.	3,22%
Centrum Holešovice, a.s.	51%	EUROFIMA	1%
Smíchov Station Development, a.s.	34%	Intercontainer-Interfrigo SA	0,43%
Žižkov Station Development, a.s.	51%		

Zdroj: Spracované podľa Dcérske spoločnosti. [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/dcerine-spolecnosti/-9604/>

Podrobný prehľad všetkých dcérskych spoločností sa nachádza v Prílohe č. 2.

4 Analýza konkurencieschopnosti spoločnosti

Na analýzu konkurencieschopnosti diplomovej práce sme zvolili 4 metódy, ktorými budeme popisovať prostredie, ktoré ovplyvňuje spoločnosť České dráhy – Porterova analýza piatich konkurenčných síl, SWOT analýza, PEST analýza a nakoniec vyhodnotíme nami vykonaný dotazníkový prieskum.

4.1 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

V rámci tejto podkapitoly budeme spracovávať Porterovú analýzu piatich konkurenčných síl, kde budeme popisovať novo vstupujúce firmy na trh, substitúty, zákazníkov, dodávateľov a konkurenciu spoločnosti České dráhy.

Novo vstupujúce firmy

Trh s osobnou železničnou dopravou sa od 1. Januára 2010 otvoril. Železničné prepravné spoločnosti môžu tak poskytovať svoje služby v rámci EU a uchádzať sa o prevádzkovanie železničnej dopravy vo verejnom sektore pri vyhlásení súťaže. Vo všetkých členských krajinách získali všetky európske železničné spoločnosti, ktoré majú potrebné bezpečnostné certifikáty a licencie, od začiatku roka 2010 prístup k železničnej infraštruktúre a môžu tak poskytovať služby železničnej prepravy osôb na celom území EU.

Novo vstupujúce firmy do odvetvia musia spĺňať rôzne podmienky a náležitosti, ktoré upravuje predovšetkým zákon č. 266/1994 Sb., o dráhach v znení neskorších predpisov. Zákon vymedzuje regulovanie prevádzkovania železníc a reguláciu železničnej dopravy s požiadavkami, ktoré musia byť splnené na prevádzkovanie železníc.

Podľa tohto zákona prevádzkovať železnici môže fyzická alebo právnická osoba zapísaná v obchodnom registri, na základe úradného povolenia pokiaľ sa jedná o prevádzkovanie regionálnej alebo celoštátnej železnice a aj na základe osvedčenia o bezpečnosti prevádzkovateľa železníc celoštátnej a regionálnej. Toto úradné povolenie je vydávané železničným správnym úradom a je vydávané za podmienky:

- fyzická osoba a jej zodpovedný zástupca dosiahli 21 rokov a sú spôsobilí k právnym úkonom, odborne spôsobilí (pokiaľ zodpovedný zástupca splňuje podmienku odbornej spôsobilosti, nemusí ju splňovať žiadateľ) a bezúhonní

- štatutárny orgán alebo jeho člen dosiahli vek 21 rokov a sú bezúhonní, spôsobilé k právnym úkonom a aspoň jeden člen štatutárneho orgánu je odborne spôsobilý
- žiadateľ preukáže finančnú spôsobilosť k prevádzkovaniu železníc. [24]

O vydaní úradného povolenia rozhoduje železničný správny úrad v lehote 60 dní od doručenia žiadosti o vydanie úradného povolenia. Tento úrad zároveň stanoví v rozhodnutí o vydaní úradného povolenia podmienky prevádzkovania železníc týkajúce sa riadneho a bezpečného zaistenia prevádzky železníc. Úradne povolenie je neprenosné a nie je naň právny nárok.

Prevádzkovateľ železnice musí pred zahájením činnosti mať osvedčenie o bezpečnosti prevádzkovateľa dráhy. Toto osvedčenie vydáva železničný správny úrad na základe žiadosti prevádzkovateľa dráhy na dobu 5 rokov.

Licenciu udeľuje na základe žiadosti železničný správny úrad, ktorý rozhodne o jej udelení v lehote 60 dní od doručenia žiadosti a stanoví v nej podmienky prevádzkovania železničnej dopravy, týkajúce sa bezpečnosti železničnej prepravy a zaistenia dopravnej obslužnosti územia. [24]

Substitúty

Zákazníci majú rôzne dôvody nahradzovať určité služby inými službami z rôznych príčin, ak sú medzi nimi indiferentný, či už je to na základe ceny, kvality, preferencií alebo iných dôvodov. Na trase Ostrava – Praha sú hlavnými substitútmi pre cestujúcich vlakovou dopravou automobilová, autobusová a letecká doprava. To, ktorú z týchto možností si cestovateľ zvolí záleží na jeho preferenciách, finančných možnostiach, komforte, pohodlí, časových možnostiach.

Automobilová doprava

Ľudia čoraz viac využívajú k svojej preprave osobný automobil ako rýchlu a nezávislú voľbu dopravy. K 30.6.2012 je v ČR priemerne 2,27 obyvateľov na 1 osobný automobil. [29] V dnešnej dobe existujú rôzne stránky, kde je možné sa dohodnúť s niekým iným, kto má spoločnú cestu do daného mesta a zdieľať tak cestovné náklady. Príkladom takej stránky v ČR je www.jizdomat.cz. Študenti používajú na tento účel aj sociálnu sieť facebook. Samozrejme takýto druh dopravy s neznámymi osobami prináša so sebou rôzne riziká, ktorým sa nedá vyhnúť, vzhľadom k tomu, že vo väčšine prípadov týchto ľudí nepoznáme a nevieme, čo od nich môžeme očakávať.

Vzdialenosť medzi Ostravou a Prahou je 370km a cesta trvá cca 3 hodiny a 27 minút. [32] Spotreba benzínu je 6 litrov/100km. Súčasná cena benzínu sa pohybuje okolo 35,90,- Kč. [16]

Náklady na cestu potom vypočítame ako:

$$\begin{aligned} & \text{vzdialenosť} * \text{spotreba} * \text{cena benzínu} \\ & (370 / 100) * 6 * 35,90 = 797,- \text{ Kč} \end{aligned}$$

Musíme však taktiež brať v úvahu opotrebovanie vozidla a cenu diaľničnej známky, čo nám náklady na cestu zvýši.

Tab. č. 4.1: Ceny diaľničných známok v ČR pre rok 2013

Doba	Cena v Kč
10 denná	310
mesačná	440
ročná	1500

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Diaľničné známky. [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.dalnicni-znamky.com/>

Letecká doprava

Najrýchlejšia je letecká doprava, ktorú medzi Ostravou a Prahou zaisťuje spoločnosť Czech Airlines, pričom cesta trvá len 1 hodinu. V Ostrave je letisko Leoše Janáčka a v Prahe letisko Václava Havla. Czech Airlines je modernou leteckou spoločnosťou s modernou lietadlovou flotilou, skúsenými pilotmi, ochotným pozemným a palubným personálom. Flotilu ČSA tvorí 26 moderných a bezpečných lietadiel od troch výrobcov – Airbus, Boeing a ATR. Na krátke vzdialenosti prepravuje cestujúcich turbovrtuľové lietadlá ATR, na krátke a stredné trate lietadlá amerického výrobcu Boeing a na stredné a diaľkové lety lietadlá vyrobené európskym koncernom Airbus. Cestujúci sa musí dostaviť na odbavenie minimálne 35 minút pred odletom. Na palube lietadla sa podáva cestujúcim občerstvenie. Na dotykovej obrazovke môžu cestujúci sledovať filmy, aktuálne informácie o lete, počúvať hudbu a hrať elektronické hry. Celú dobu letu sa o cestujúcich stará palubný personál. [17]

Letecká doprava je vhodná pre zákazníkov, ktorí majú málo času kvôli svojej vyťažnosti a nemajú problém si priplatiť za to, aby sa do miesta určenia dostali čo

najrýchlejšie. Zákazníkmi sú predovšetkým manažéri, obchodní zástupcovia, zamestnanci firiem, ale aj dovolenkári. Cena jednosmerného lístku Ostrava – Praha vychádza okolo 4893,- Kč, čo je oveľa drahšie ako spätočná letenka, ktorá vychádza okolo 3700,- Kč. [17]

Autobusová doprava

Ďalšou možnosťou dopravy je autobusová doprava, kde hlavným predstaviteľom sú žlté autobusy STUDENT AGENCY, ktoré prevádzkuje skupina STUDENT AGENCY. Autobusy sú kvalitne vybavené. Nachádzajú sa v nich automaty na teplé nápoje, chladnička na chladené nápoje, bezpečnostné pásy, klimatizácia a WC. Autobusy sú vybavené priestornými celokoženými sedačkami, ktoré je možné polohovať podľa potrieb. Všetkým cestujúcim sú ponúkané teplé nápoje zdarma a možnosť zakúpenia občerstvenia a chladených nápojov. Na všetkých vnútroštátnych linkách je zdarma WIFI pripojenie na internet. Počas celej cesty je k dispozícii stewardka, ktorá odpovedá na dotazy, rieši sťažnosti a iné problémy. Cestujúci majú k dispozícii zdarma dennú tlač, rôzne časopisy a časopis ŽLUTÝ, ktoré si môžu po skončení jazdy nechať. Na začiatku cesty dostanú cestujúci hygienicky zabalené slúchadlá na sledovanie filmu, počúvanie rádia alebo hudby. V nových autobusov Student Agency express je v každom sedadle zavedená dotyková obrazovka, kde je možnosť individuálne sledovať filmy, hrať elektronické hry, sledovať televízne kanály a počúvať hudbu.

V súčasnej dobe na trase Ostrava – Praha boli zrušené priame spoje medzi týmito mestami, kvôli tomu, že spoločnosť zaviedla vlakovú prepravu pod obchodným názvom RegioJet. Vzhľadom k tomu sa pre zákazníkov, ktorí uprednostňujú autobusovú dopravu stali neperspektívnymi, pretože pri využití týchto autobusov je nutné prestupovať v Brne na iný spoj tejto spoločnosti, čo znižuje pohodlnosť a bezproblémovosť cestovania a zvyšuje to cestovné náklady a dobu cesty. Cestujúci si musia zakúpiť dva cestovné lístky a to jeden na trase Ostrava – Brno a ďalší pre trasu Brno – Praha. Na prvom úseku trasy stojí tento lístok 180,- Kč a na druhom úseku 210,- Kč. Celková cena lístku tak vyjde na 390,- Kč. [27]

Zákazníci

Každá firma by mala vedieť, kto sú jej cieľový zákazníci a aké majú potreby, aby mohla úspešne predávať svoje produkty a služby a aby tak uspela v konkurenčnom boji s ostatnými firmami na trhu. Na zisťovanie čo, kde a ako zákazníci potrebujú slúžia ciele marketingové prieskumy a výskumy.

Zákazníkmi Českých dráh je široká verejnosť prezentovaná štyrmi kategóriami:

- cestovanie do školy práce – prezentujú ju stáli zákazníci, ktorý denne dochádzajú do práce a škôl. Každodenné cestovanie sa podieľa najvyšším percentom podielu prepravených osôb a tržieb. Pre týchto cestujúcich je veľmi dôležitý vhodne nastavený cestovný poriadok, jeho dodržiavanie a rôzne zľavy z cestovného. Najčastejšie sa v tejto kategórii využíva zliav IN 25, IN 50, IN 100.
- cestovanie na služobné a obchodné cesty – v tejto kategórii je dôležité zvyšovať kvalitu cestovania a pohodlia s cieľom získania a udržania zákazníkov, aby uprednostnili dopravu vlakmi ČD pred konkurenčnými dopravcami a substitútmi. Pre týchto zákazníkov je veľmi dôležité dodržať cestovný poriadok. V tomto segmente je dôležité obyčajné cestovné a IN business.
- cestovanie za iným účelom – jedná sa predovšetkým o cestovanie do úradov a nemocníc, pre ktorých je najdôležitejšia cena. Na dopravu využívajú širší časový interval, nielen počas špičky. V tejto kategórii sa najviac používa obyčajné cestovné, polovičné cestovné, senior nad 70 rokov a ZŤP.
- cestovanie vo voľnom čase – zákazníkom v tejto kategórii je veľmi dôležité propagovať rôzne atraktívne ponuky so zaujímavou cenou a musia byť pre nich vhodne nastavené základné ponuky. Pre týchto cestujúcich sú vhodné aktuálne akcie ako SONE+, zľava pre skupinu, celodenná sieťová, ČD Bike, Autovlak, Vlak a Lidl alebo Vlak + Letisko Praha.

Ďalej môžeme zákazníkov rozdeliť na sviatočných, ktorí využívajú služieb železníc raz ročne, občasných cestujúcich, ktorí jazdia vlakom 1 – 2 krát za mesiac a pravidelných cestujúcich, ktorí cestujú denne do práce a škôl.

Dodávatelia

Firmy si musia starostlivo vyberať svojich dodávateľov, aby mohli mať na nich spoľahnutie a aby im pomáhali napredovať v stanovených cieľoch. Preto je výber dodávateľov jednou z najdôležitejších vecí pre firmu. Spoločnosť České dráhy nakupuje veľa služieb a tým je kvalita poskytovaných služieb pre zákazníkov závislá na kvalite dodávaných služieb a kvalite dodávateľských vzťahov.

Spoločnosť České dráhy považuje za svojich najdôležitejších dodávateľov tieto firmy:

- *Patria Online* poskytuje aktuálne spravodajstvo a profesionálne spravodajstvo zamerané na domáce a zahraničné kapitálové trhy. Svojim klientom sprostredkuje zvýšenie znalostí klientov o investičných príležitostiach a realizuje ich investičné rozhodnutia.
- CIDInternational, a.s. sa zaoberá vývojom informačných systémov pre železničnú a cestnú dopravu, špedíciu a logistiku.
- Comin.cz, s.r.o. sa zaoberá riešením prezentácií a komerčného využitia siete Internet
- CZ LOKO, a.s. poskytuje projekcie, konštrukcie, výrobu, modernizáciu a opravy železničných koľajových vozidiel
- Grand Princ je najväčším vydavateľom bezplatných časopisov s vlastnou distribučnou sieťou. V spolupráci s Českými dráhami vydáva spoločenský magazín GRAND EXPRES.
- CHAPS vytvára elektronické cestovné poriadky (IDOS), audiovizuálne informačné systémy o odchodoch a príchodoch vlakov v železničných staniciach (INISS) a pokladničné systémy pre výdaj cestovných lístkov (AVOS).
- JLV prevádzkuje reštauračné, lôžkové a ležadlové vozy ČD a je poskytovateľom cateringových služieb.
- ODP – software dodáva špecializované informačné a riadiace systémy na báze počítačov a mikročipov, software pre železničné zabezpečovacie zariadenie a pokladničné systémy pre železnicu (prenosné osobné pokladne POP).
- OLTIS dodáva informačné systémy a technológie pre logistiku, dopravu a prepravu.
- Parsnova, a.s. sa zaoberá modernizáciou, opravami koľajových vozidiel, električiek a trolejbusov.
- VÚŽ poskytuje špecializovaný vývoj, výskum a akreditované skúšobníctvo koľajových vozidiel, materiálov a zariadení železničnej infraštruktúry.
- Waudit monitoruje návštevnosť webových stránok Českých dráh. [25]

Konkurencia v odvetví

Spoločnosť České dráhy bojuje o svoje postavenie na železničnom trhu na trati Ostrava – Praha s dvoma konkurenčnými železničnými dopravcami – RegioJet, LEO Express. Nasledujúce spoločnosti budeme porovnávať na základe kvality služieb, trás, dĺžky cesty,

počtu spojov za deň, spôsobu nákupu cestovného lístka, cien a zliav. Vzhľad vlakových súprav jednotlivých prepravcov sa nachádza v Prílohe č. 5.

Popis jednotlivých spoločností a úroveň kvality poskytovaných služieb

České dráhy prevádzkujú na trati Ostrava – Praha štyri druhy priamych vlakov: Rýchlik, Expres, Eurocity a SC Pendolino.

Vo vlakoch R/Ex/EC nie je pripojenie na internet a České dráhy oproti ostatným dopravcom neposkytujú dennú tlač a nápoj zdarma. V niektorých spojoch rozvážajú občerstvenie, ale musí sa zaň platiť. V závislosti na spoji sú vo vlaku radené reštauračné vozne. Výhodou je, že oproti ostatným dopravcom v rannom a nočnom spoji sú radené ležadlové a lôžkové vozne. Do označených vozňov majú cestujúci možnosť si zakúpiť miestenku. Niektoré spoje môžu mať radené vozne s prípojkou 230 V. [25]

SC Pendolino poskytuje najrýchlejšie spojenie vybraných miest v ČR. Komfort cestovania zvyšuje aktívne naklápanie vozňových skríň a tichú prevádzku. Vo vlaku sa nachádzajú moderné veľkopriestorové vozne 1. a 2. triedy s prístupom na internet zdarma. Vozne sú plne klimatizované s polohovateľnými sedadlami, individuálnym osvetlením, elektricky sťahovateľnými roletami, s elektrickými prípojkami. Vlak poskytuje pohodlie a komfort pre každého s možnosťou rezervácie vybraného miesta. Nachádza sa tu miesto pre cestujúcich s deťmi do 10 rokov, prebaľovací pult, priestor na prepravu bicyklov a kočiarov, miesta pre cestujúcich na vozíku a tiché oddiely v 1. a 2. vozňovej triede. Všetky vozne sú veľkopriestorové s polohovateľnými sedadlami usporiadanými za sebou a proti sebe. Po celú dobu jazdy sa o cestujúcich stará odborne vyškolený personál. Vo vlaku je bezdrátové pripojenie k internetu zdarma, kde cestujúci môžu surfovať v rámci vnútornej siete, alebo ďalej pokračovať na internet. Palubný portál poskytuje informácie a zábavu cestujúcim vo forme polohy vlaku na mape, aktuálnej rýchlosti, čas zostávajúci do konečnej stanice, mimoriadnosti na trati, aktuálne počasie, hry, elektronické knihy, online objednávanie občerstvenia apod. Cestujúci zdarma dostanú dennú tlač, v 2. vozňovej triede jeden nealkoholický nápoj s donáškou na miesto a v 1. triede občerstvenie vo forme jednoduchého snacku podľa aktuálnej ponuky. Novou službou je objednávka občerstvenia z ponuky bistrovozu pomocou novej služby objednávania v rámci vnútornej siete. Cestujúci tak nemusia opustiť svoje miesto ani batožinu. [25]

Žlté vlaky InterCity RegioJet prevádzkuje skupina STUDENT AGENCY, ktorá si kladie za cieľ byť absolútnou jednotkou v poskytovaní služieb zákazníkom. Vo vlakoch sú po celú dobu jazdy k dispozícii profesionálne vyškolení stevardi a stevardky. V každom vozni je palubný personál, ktorý sa stará o pohodlie a bezpečnosť, pomáha pri nástupe do vlaku, pri vyhľadani rezervovaného miesta, pri uložení batožín na určené miesta, poskytuje informácie o jazde vlaku a nadväzujúcich spojoch, zaisťuje bezpečnú a pohodlnú prepravu cestujúcich s obmedzenou možnosťou pohybu. Počas cesty sú cestujúcim ponúkané časopisy, denná tlač a vybrané nápoje zdarma. Stevardka na začiatku cesty ponúkne cestujúcim balenú neperlivú vodu, čerstvú tzv. americkú kávu z termosky, čaj z čerstvej mäty s domácim medom a pri dlhšej ceste špeciálne pripravenú kávu špičkovej kvality značky ILLY zdarma. Počas cesty majú cestujúci možnosť si zakúpiť občerstvenie, nealko a alkoholické nápoje z vozíku. Vo vlakoch je možnosť bezplatného pripojenia na internet prostredníctvom WIFI. Sieť sa nazýva „ŽLUTÝ“ a nie je zabezpečená heslom ani šifrovaním. Vo vlaku nie sú rozlíšené vlakové triedy. [27]

LEO Express je nový moderný súkromný železničný dopravca zameraný na potreby zákazníkov. LEO Express je súčasťou skupiny LEO TRANSPORT, ktorá združuje firmy podnikajúce v železničnom a dopravnom priemysle. Ponúka pohodlné, spoľahlivé a rýchle cestovanie v technologicky vyspelých vlakoch vyrobených švajčiarskou spoločnosťou Stadler. Vlaky LEO Express sú plne klimatizované, nízkopodlažné elektrické jednotky aerodynamického tvaru, ktoré sú vybavené špičkovými technológiami a špeciálne navrhnutým interiérom pre diaľkovú dopravu.

Vlak je rozdelený do troch cestovných tried – Economy Class, Business Class a Premium Class. Cestujúci v Economy Class majú prístup do intranetu „Infotainmentu“, môžu používať pripojenie na WIFI internet, cateringu a služieb palubného personálu a cestu im spríjemňujú ergonomicky polohovateľné sedadlá s jedálenským stolíkom prispôbeným na prácu s notebookom. Cestu cestujúcim Business Class spríjemňujú ergonomicky polohovateľné sedadlá s koženým poťahom, môžu využívať služby „Infotainmentu“, palubného personálu, cateringu. Nachádza sa tu jedálenský stolík, ktorý je prispôbený pre prácu s notebookom. Premium Class poskytuje pohodlie a luxus vďaka ergonomickým koženým sedadlám elektricky polohovateľných s možnosťou úpravy až do spiacej polohy. Cestujúci majú prístup do intranetu, môžu používať WIFI internet a k dispozícii majú najväčší rozsah cateringu a služieb personálu. Vo všetkých triedach LEO Express sa počas celej doby cesty starajú o cestujúcich stevardky, ktoré ponúkajú cestujúcim dennú tlač a vybrané nápoje

zdarma. Pričom v Economy Class je zdarma len pol litra vody a za ostatné sa už musí platiť. Vo všetkých triedach je možnosť si požičať tablet a spoločenské hry. LEO Express sa snaží konkurovať aj toaletami, ktoré majú špeciálne vyzdobené. [26]

Porovnanie trás, dĺžky jazdy a počtu spojov za deň

Spoločnosť České dráhy prevádzkuje na trase Ostrava – Praha celkovo 19 spojov v jednom smere vo všedné dni. Z toho sú 2 spoje kategórie rýchlik, 8 expresov, 1 eurocity a 8 spojov supercity. Pričom sa líšia jednotlivé spoje v obsluhu staníc, v ktorých zastavujú na tejto trase. Rýchlik zastavuje v 7 staniciach, Expres v 10-12 staniciach, Pendolino a Eurocity zastavuje v 5 staniciach. Pendolino stojí v Ostrava hl. nádraží, Ostrava-Svinov, Olomouc hl. nádraží, Pardubice hl. nádraží a Praha hl. nádraží. Čas jazdy Ex je okolo 228 minút a SC 192 minút. [31]

RegioJet zastavuje v 7 staniciach, nad rozdiel od Pendolina navyše v Ostrave-Stodolní a Hraniciach na Moravě. Vo všedné dni na trase Ostrava – Praha v jednom smere ide 9 spojov tejto spoločnosti, čo je oveľa menej ako prevádzkuje ČD, ale viac ako LEO Express. RegioJet zvládne túto trasu za kratšiu dobu ako Ex, ale nie ako SC alebo LEO Express. Dĺžka trasy je 208 minút. [31]

Súpravy LEO Express na trase Ostrava – Praha zastavujú v rovnakých staniciach ako Pendolino, ktoré prevádzkujú České dráhy. Počet spojov vo všedné dni na tejto trase v jednom smere je 8, čo je menej ako prevádzkuje RegioJet alebo České dráhy. LEO Express je na tejto trase rýchlejší ako RegioJet alebo Ex, ale nie je rýchlejší ako SC. Čas cesty je 199 minút. [31]

Porovnanie na základe spôsobu nákupu cestovného lístka

Možnosť zakúpenia cestovného lístka u *Českých dráh* je na všetkých staniciach, prostredníctvom eShopu, služby TeleTicket, u sprievodcu a cez automaty. K cestovnému lístku do R, Ex a EC je dobré si zakúpiť miestenku, aby mal cestujúci istotu, že bude mať miesto na sedenie. Miestenka u SC je povinná. Oproti RegioJet a LEO Express je to veľkou nevýhodou, pretože u nich je miestenka zahrnutá už v cene lístka. Na eShope môže cestujúci zaplatiť lístok prostredníctvom platobnej karty alebo platobného systému PaySec. [25]

Spoločnosť RegioJet ponúka možnosti zakúpenia cestovného lístka na staniciach, ale žiaľ nie všetkých. Cestujúci majú možnosť si zakúpiť cestovný lístok prostredníctvom sms, internetu alebo vo vlaku. Pri kúpe cez internet môže cestujúci zaplatiť za cestovný lístok prostredníctvom prevodu na účet, platobného systému PaySec alebo platobnou kartou. [27]

LEO Express má svoje predajne v každej stanici na trase Ostrava – Praha, ale nie v každej stanici mimo túto trasu. Lístok je možné zakúpiť cez on-line predajný portál a zaplatiť ho prostredníctvom platobnej karty alebo predplateným kreditom. [26]

Porovnanie cien a zliav jednotlivých spoločností

U spoločnosti *České dráhy* IN karta je čipový nosič cestovných dokladov a zliav, ktorá poskytuje zľavy od 25% z ceny cestovného až po bezhotovostné platby. Nasledujúca tabuľka ukazuje prehľad cien zľavových IN kariet.

Tab. č. 4.2: Prehľad jednotlivých cien aplikácií na IN karte

Aplikácia	Určené pre	Cena v Kč	
		1 rok	3 roky
IN 25	cestujúci do 15	250	330
	cestujúci od 15 do 26 rokov	250	330
	cestujúci od 26 rokov	550	990
IN 50	cestujúci od 15 do 26 rokov	1330	3490
	cestujúci od 26 rokov	2990	8490
	dôchodca	490	1330
IN 100	sieťový lístok	22990	66990
IN business	sieťový lístok	45000	-
IN senior	cestujúci nad 70 rokov	1330	3490

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výhody pre cestujúcich. [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/vyhody-pro-cestujici/in-karta/aplikace-na-in-karte/-8939/>

Aktuálne sú 4 druhy IN kariet:

- IN 25 je určená všetkým cestujúcim, ktorý pravidelne dochádzajú do školy alebo zamestnania. Cestujúci získa 25% zľavu z obyčajného cestovného, zľavu na miestenky do vlakov SC Pendolino, na traťové lístky, na Včasné cestovné lístky Česko a Akčné cestovné lístky.

- IN 50 je vhodná pre pravidelné cesty mladých ľudí a dospelých. Cestujúci s ňou získa 50% zľavu z obyčajného cestovného, 25% zľavu na traťové lístky, zľavu na Akčné cestovné lístky, Včasné cestovné lístky Česko a na miestenky do SC Pendolino.
- IN 100 je určená pravidelným cestujúcim bez potreby zakúpenia ďalších cestovných dokladov. Cestujúci má neobmedzenú možnosť cestovania vo vlakoch 1. a 2. triedy. S Rail plus má zľavu na cesty do zahraničia, bezplatnú prepravu v Airport Express, bezplatnú prepravu lanovkou ČD na Ještěd a zľavu z ceny miestenky na SC Pendolino.
- IN business je variantou karty IN 100 ale bez Rail plus, je vydaná na firmu, je prenosná a pomáha firme riešiť otázky služobných ciest.
- IN senior je určená cestujúcim nad 70 rokov. Vlastník karty si do osobných a spešných vlakov nemusí kupovať žiadny ďalší lístok. Pri ceste vlakmi vyššej kvality a rýchlikmi môže využiť 50% zľavu z obyčajného cestovného. U traťových lístkov má 25% zľavu a tiež má zľavu na miestenky SC Pendolino, Včasné cestovné lístky Česko a Akčné cestovné lístky. [22]

RegioJet ponúka možnosť kreditného lístka, ktorý si každý nabíja podľa svojho uváženia, pričom minimálna výška vkladu je 300,- Kč. Kreditný lístok je najlacnejšou variantou cestovania vlakmi RegioJet. Vybavenie kreditky je zdarma.

RegioJet poskytuje zľavy študentom do 26 rokov vo výške 32%, držiteľom kariet ISIC vo výške 10% a seniorom nad 60 rokov vo výške 25%. Rozdiel v cene lístka je aj na základe mimošpičkových a špičkových spojov, pričom spoje v špičke sú drahšie. [27]

LEO Express poskytuje zľavu držiteľom kariet ISIC/ITIC/ALIVE vo výške 10% študentom do 26 rokov 25%, držiteľom kariet IN 25 vo výške 25% a seniorom nad 60 rokov vo výške 25% z obyčajného cestovného v Economy Class.

Cena cestovného lístka sa odráža od predstihu s akým si cestujúci lístok zakúpi. Čím neskôr, tým je lístok drahší. Zároveň závisí od času spoja, pričom spoje v špičke sú najdrahšie. [26]

Na základe cenového kritéria si spoločnosť České dráhy vyberie ten, kto uprednostňuje rýchlosť a veľkú ponuku spojov, RegioJet ten, kto chce lepšie služby za prijateľné ceny a LEO Express ten, kto požaduje veľkú mieru komfortu.

Tab. č. 4.3: Zrovnanie cien lístkov jednotlivých dopravcov s ich zľavami

Dopravca	Druh cestovného	Trieda	Cena lístku
ČD - Expres	základná jednosmerná	2. trieda	295
	IN karta - IN 25	2. trieda	260
	IN karta - IN 50	2. trieda	221
	celodenná sieťová	2. trieda	550
	včasná Česko základná	2. trieda	210
	základná jednosmerná	1. trieda	708
	IN karta - IN 25	1. trieda	531
	IN karta - IN 50	1. trieda	354
ČD - Pendolino	Základná jednosmerná	2. trieda	295
	IN karta - IN 25	2. trieda	260
	IN karta - IN 50	2. trieda	221
	celodenná sieťová	2. trieda	550
	včasná Česko základná	2. trieda	210
	základná jednosmerná	1. trieda	708
	IN karta - IN 25	1. trieda	531
	IN karta - IN 50	1. trieda	354
	cena povinnej SC miestenky	2. trieda	200
	cena povinnej SC miestenky pre IN 25/IN 50	1./2. trieda	120
RegioJet	obyčajné cestovné	2. trieda	295
	v mimošpičkových spojoch	2. trieda	139
	v mimošpičkových spojoch s kreditným lístkom	2. trieda	133
	študenti s kreditným lístkom mimo špičky	2. trieda	99
LEO Express	študenti	ECONOMY	102
	dospelý	ECONOMY	137
		BUSINESS	449
		PREMIUM	586
	senior	ECONOMY	102

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa aktuálnych cenníkov jednotlivých spoločností

4.2 SWOT analýza

Na základe SWOT analýzy rozoberiem vonkajšie a vnútorné prostredie firmy, pričom sa pri popise vnútorného prostredia zameriam na jej silné a slabé stránky a pri popise vonkajšieho prostredia zohľadním možné hrozby a príležitosti.

V tabuľke č. 4.4 sú uvedené spracované najdôležitejšie silné, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia spoločnosti ČD.

Tab. č. 4.4: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> Bezpečnosť Silná a dlhá tradícia Prepravná kapacita Veľká paleta rôznych druhov cestovného Nepretržitá prevádzka Preprava automobilov, bicyklov a batožiny Priestranne vozne Možnosť prepravy osôb so zníženou schopnosťou pohybu Ekologickosť prepravy 	<ul style="list-style-type: none"> Nutné prestupy Meškanie vlakov Slabá jazyková zdatnosť zamestnancov Vzhľad a služby poskytované na staniciach Rušňový a vozový park Spoľahlivosť, presnosť a kvalita poskytovaných služieb Nedostatok finančných prostriedkov Zastaralá technická infraštruktúra Nákladnosť dopravy
Príležitosti (Opportunities)	Ohrozenia (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> WIFI Prostriedky z EU na obnovu vozňového parku Koordinácia dopravy Nehody, hustoty dopravy Pohodlie, komfort Zvyšovanie cien pohonných hmôt Zlepšenie prístupu k zákazníkom Benefity zákazníkom počas cesty vlakom 	<ul style="list-style-type: none"> Výluky Nedodržiavanie zmluvy dodávateľmi Nariadenia Ministerstva dopravy Stabilita eurozóny Nízka úroveň outsourcingových služieb Zníženie tržieb kvôli konkurenčným firmám Čakacie doby pri prestupoch Vplyv finančnej krízy na dopyt Rozvoj cestnej dopravy

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č. 4.5 sú zhodnotené jednotlivé položky SWOT analýzy, aby bolo možné zistiť či prevažujú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Pridelili sme im body a váhy v rozmedzí od 1-10, pričom 1 je najmenej významná a 10 najviac významná položka pre podnik. Potom sme váhy a body vynásobili medzi sebou a vypočítali ich celkový súčet.

Tab. č. 4.5: Hodnotenie SWOT analýzy

Silné stránky	Body	Váhy	Súčín	Slabé stránky	Body	Váhy	Súčín
Bezpečnosť	8	10	80	Nutné prestupy	7	7	49
Silná a dlhá tradícia	10	4	40	Meškanie vlakov	9	10	90
Prepravná kapacita	9	6	54	Jazyková zdatnosť	8	7	56
Druhy cestovného	8	8	64	Vzhľad a služby poskytované na staniciach	6	6	36
Nepretržitá prevádzka	9	10	90	Rušňový a vozový park	7	9	63

Preprava automobilov, bicyklov, a batožiny	9	6	54	Spoľahlivosť, presnosť a kvalita poskytovaných služieb	7	7	49
Priestranné vozne	7	7	49	Nedostatok finančných prostriedkov	9	10	90
Možnosť prepravy osôb so zníženou schopnosťou pohybu	6	8	48	Zastaralá technická infraštruktúra	7	7	49
Ekologickosť	9	10	90	Nákladnosť dopravy	8	8	64
Súčet bodov	75	69	569	Súčet bodov	68	71	546
Príležitosti	Body	Váhy	Súčin	Ohrozenia	Body	Váhy	Súčin
WIFI	6	8	48	Výluky	9	8	72
Prostriedky z EU	9	10	90	Nedodržanie zmluv dodávateľmi	5	8	40
Koordinácia dopravy	7	7	49	Nariadenia Ministerstva dopravy	10	10	100
Nehody, hustota dopravy	9	9	81	Stabilita eurozóny	8	7	56
Pohodlie, komfort	7	9	63	Úroveň outsourcingových služieb	6	6	36
Ceny pohonných hmôt	9	10	90	Zníženie tržieb	7	10	70
Prístup k zákazníkom	7	8	56	Čakacie doby pri prestupov	8	9	72
Benefity zákazníkom	6	7	42	Vplyv finančnej krízy na dopyt	7	7	49
Rozvoj distribučných kanálov	7	6	42	Rozvoj cestnej dopravy	9	7	63
Súčet bodov	67	74	561	Súčet bodov	69	72	558

Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšom kroku sme súčty jednotlivých súčinov podelili počtom položiek jednotlivých kategórií a z nich sme spravili tabuľku č. 4.6.

Tab. č. 4.6: Výsledky SWOT analýzy spoločnosti České dráhy

	Súčet súčinu bodov	Počet položiek	Podiel
Silné stránky	569	9	63,22
Slabé stránky	546	9	60,67
Príležitosti	561	9	62,33
Ohrozenia	558	9	62,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z vyššie uvedených výsledkov môžeme sledovať, že hodnota silných stránok je vyššia ako hodnota slabých stránok, preto vyberieme medzi nimi silné stránky (S). Hodnota silných stránok je 63,22. Hodnota príležitostí sa moc nelíši od hodnoty ohrození, ktoré len nepatrne

prevyšuje, preto sme zvolili príležitosti (O). Hodnota príležitostí je 62,33. Zvolili sme SO stratégiu „VYUŽITIA“. Firma tak využíva silné stránky v prospech príležitostí.

4.3 PEST analýza

V tejto časti kapitoly zhodnotíme na základe PEST analýzy politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory, ktoré ovplyvňujú podnik z vonkajšieho prostredia. Podnik musí vedieť, ktoré z týchto faktorov sú pre jeho vývoj najdôležitejšie a ako naň pôsobia, aby mohol správne reagovať na vzniknuté situácie.

V nasledujúcej tabuľke č. 4.7 sme k jednotlivým faktorom zaradili položky, ktoré ovplyvňujú spoločnosť České dráhy.

Tab. č. 4.7: PEST analýza spoločnosti České dráhy

P – Politické faktory	E – Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Dopravná politika v ČR a EU • Dotácie na dopravu • Legislatíva 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj cien energií • Vývoj HDP • Ekonomická a hospodárska kríza • Vývoj zamestnanosti
S – Sociálne faktory	T – Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Nový životný štýl • Mobilita obyvateľstva • Odborové organizácie 	<ul style="list-style-type: none"> • Informačné technológie • Efektívnejšie a pohodlnejšie autá • Modernizácia železničnej infraštruktúry

Zdroj: Vlastné spracovanie

Politické faktory

Dopravná politika v ČR

Uznesením vlády č.882/2005 z 13.júla 2005 bola schválená dopravná politika Českej republiky na roky 2005-2013. Vládou schválená dopravná politika obsahuje významné impulzy pre oblasť verejnej dopravy. V svojich špecifických cieľoch zdôrazňuje v obecnej rovine skvalitnenie prepravnej práce vo verejnej osobnej doprave a predkladá zásady opatrení pre dosiahnutie lepšej funkcie systému. Tieto opatrenia možno zhrnúť ako budovanie prepojeného a štrukturovaného systému verejnej dopravy. Na jednej strane podporenie konkurenčného a na druhej strane vyváženého stabilného prostredia. Dopravná politika

stanovila ako prioritu „Podporiť konkurenčné prostredie za účelom zaistenia dopravnej obslužnosti územia vo verejnom záujme formou stanovenia požiadaviek pre výber dopravcu ekonomicky spôsobilého a schopného garantovať služby v stanovenej kvalite a zaisťovať dopravnú obslužnosť v ucelených územných celkoch“.

Verejná doprava má obrovský význam pre spoločnosť, ale na množstvo dopravných služieb potrebuje vonkajšie príspevky označované ako kompenzácie. Obecne platí, že rozsah a kvalita verejnej dopravy, ktorá je v súčasnej dobe poskytovaná by nemohla byť zaistená bez verejných dotácií. Rozhodovacia právomoc v oblasti vyplácania kompenzácií dopravcom je v prevažnej väčšine regionalizovaná. Štát zaisťuje prostredníctvom zmlúv o záväzku verejnej služby dopravnú obsluhu územia diaľkovou dopravou v oblasti železničnej dopravy segmentami rýchlej regionálnej a medziregionálnej dopravy spravidla kategórie rýchlik a expres. ČR je v tomto ohľade v reformách o významný krok ďalej, ako niektoré susedné štáty, kde poskytovanie dotácií je viac centralizované zatiaľ čo objednávka je regionalizovaná. [28]

Dopravná politika v EÚ

Jednou z tém, ktoré si Európska komisia stanovila pre budúce zameranie svojej dopravnej politiky je motto „občania Európskej únie si zaslúžia účinný dopravný systém ponúkajúci vysokú kvalitu a bezpečnosť“. Dôležitou súčasťou Spoločnej dopravnej politiky a nástrojom k jej vykonávaniu je financovanie verejnej dopravy. Európska únia si je vedomá skutočnosti, že prevádzkovatelia osobnej dopravy poskytujú služby, ktoré by vo veľa prípadoch boli z obchodného hľadiska nerentabilné. Príslušné orgány členských štátov musia mať možnosť zasiahnuť s cieľom zaistiť poskytovanie týchto služieb. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č.1370/2007 o verejných službách v preprave cestujúcich po železnici a ceste a o zrušení nariadenia Rady (EHS) č.1191/69 a č. 1107/70 vymedzuje podmienky poskytovania kompenzácie pri ukladaní alebo zjednávaní záväzkov verejnej služby prevádzkovateľom za vzniknuté náklady alebo udeľuje výlučné práva za plnenie záväzkov verejnej služby.

V rámci spoločnej dopravnej politiky je dôležité chrániť práva cestujúcich v železničnej preprave a zlepšovať kvalitu a efektivitu železničnej prepravy osôb s cieľom podporiť zvýšenie podielu železničnej dopravy vo vzťahu k iným druhom dopravy. Z tohto dôvodu bolo prijaté nariadenie Európskeho parlamentu a rady (ES) č.1371/2007 o právach a povinnostiach cestujúcich v železničnej preprave. Mimo iné je tu riešené aj odškodnenie cestujúcich pri meškaní vlaku, poistenie železničných podnikov pre prípad nehodových

udalostí, nediskriminačné pravidlá pre prístup osobám s obmedzenou schopnosťou pohybu. [18, 28]

Ekonomické faktory

Napriek tomu, že sa ekonomika podľa vývoja HDP nachádza v recesii, miera zamestnanosti rastie. Zároveň rastie počet registrovaných ľudí bez práce a zvyšuje sa miera nezamestnanosti, to súvisí s využívaním iných typov pracovných príležitostí než tých, ktoré sú dané pracovným pomerom alebo podnikaním. V roku 2012 pracovalo v ČR o 0,39% viac osôb ako v roku 2011. Rast zamestnanosti sa v priebehu roku zvyšoval. V priebehu roku 2012 sa dynamika zamestnanosti týkajúca obchodu, dopravy, ubytovaní a pohostinstiev oslabovala. Trh práce v ČR disponuje rezervami pokiaľ ide o jeho pružnosť. Podľa Eurostatu za rok 2011 napr. využívalo čiastočných úväzkov 32% zamestnaných žien vo veku 25-54 rokov starajúcich sa o jedno dieťa, v ČR len 11% žien.

Hrubý domáci produkt očistený o cenové vplyvy a sezónnosť poklesol v roku 2012 o 1,2%. HDP v roku 2012 klesal vo všetkých štvrtrokoch, ekonomická recesia sa v priebehu roka postupne prehĺbovala. Hlavnou príčinou nepriaznivého vývoja bol klesajúci domáci dopyt domácností po tovaroch a službách a aj investoroch po fixnom kapitále. V roku 2012 bol v bežných cenách v domácej ekonomike vyčíslený HDP na 3844 mld. Kč, čo je len o 0,1% viac ako v roku 2011. Deflátor HDP, ktorý vyjadruje zmenu cenovej hladiny sa zvýšil medziročne o 1,3%.

V minulom roku poklesol záujem o predmety dlhodobej spotreby (nábytok, osobné automobily), znížili sa výdaje na potraviny, alkoholické a nealkoholické nápoje, prostriedky na údržbu a opravu bytov, poistenie a ďalšie výrobky a služby. Tvorba hrubého fixného kapitálu bola v roku 2012 medziročne nižšia o 1,6% kvôli negatívnemu vývoju v druhom polroku kedy poklesli investície do dopravných prostriedkov a budov, aj napriek tomu, že sa ceny týchto komodít znížili oproti predchádzajúcemu roku. [15]

Sociálne faktory

Systém verejnej dopravy predstavuje dôležitý aspekt sociálnej politiky, udržateľného rozvoja územných aglomerácií a vyváženého regionálneho rozvoja. Je možné uviesť päť základných významov verejnej dopravy:

1. Sociálne hľadisko. Občan, ktorý nemôže používať individuálnu automobilovú dopravu sa musí dostať do školy, k lekárovi, k úradom, do zamestnania za cenu, ktorá bude pre neho prijateľná.

2. Priestorové hľadisko. Individuálna automobilová doprava je priestorovo náročná. Zaistenie tohto priestoru je v mestách veľmi obtiažne.
3. Ekologické hľadisko. Verejná doprava ako celok produkuje výrazne menej emisií ako individuálna automobilová doprava.
4. Bezpečnosť. Verejná doprava zaznamenáva na prepraveného cestujúceho výrazne menej nehôd. Hlavnú úlohu tu spĺňa železničná doprava po zabezpečenej dopravnej ceste.
5. Vyváženosť regionálneho rozvoja. Kvalitná verejná doprava významne prispieva k rovnomernému regionálnemu rozvoju. Má vplyv na zamestnanosť, zabraňuje vysídľovaniu malých miest a obcí. [28]

Technické faktory

Individuálna automobilová doprava zaznamenáva vzostup. Pri celkovom raste mobility obyvateľstva rastie aj výkon individuálnej automobilovej dopravy. Technický pokrok sa podpisuje pod výrobu výkonnejších, pohodlnejších a efektívnejších automobilov. Zároveň aj cena automobilov je prijateľnejšia. Tieto aspekty ovplyvňujú výber dopravného prostriedku

V železničnej doprave sú prevádzkované extrémne zastaralé hnacie dráhové vozidlá a vozne. V štandardnom ekonomickom prostredí tvoria odpisy uznanú položku na kompenzáciu obnovy vozňového parku. Množstvo vozidiel je ale už odpísaných a prostriedky na ich obnovu neboli v dostatočnej miere naakumulované. Dynamický cenový vývoj vozňov v závislosti na ich požadovanej kvalite zapríčinil, že akumulácia prostriedkov z odpisov nepostačuje na finančné krytie nákupu nových vozňov. V roku 2006 bol po prvý krát pripravený program podpory obnovy a modernizácie regionálnych dráhových vozňov. Tieto programy sú hodnotené pozitívne, avšak súčasne je kritizované pomalé tempo obnovy. Dôležitým faktorom pre obnovu starších vozidiel je záujem štátu na ekologizácii verejnej dopravy a zlepšení prístupnosti verejnej dopravy občanom s obmedzenou schopnosťou pohybu a orientácie. Existujúce vozidlá vlastní ČD. Nové subjekty etablojúce sa v oblasti verejnej dopravy k nim nemajú prístup. Títo dopravcovia môžu získať staršie vozne v zahraničí. Obmedzujúcim faktorom je problematika technickej kompatibility s dráhovou infraštruktúrou ČR. Teoretickým riešením je vytvorenie vozňového poolu, poskytovateľa starších modernizovaných vozňov.

Kvalitne udržiavaná dopravná cesta je nevyhnutným predpokladom pre správnu funkciu verejnej cesty. Z tohto dôvodu sa musí vykonávať údržba a rekonštrukcia

železničnej infraštruktúry. Finančná podpora z fondov Európskej únie pre sektor dopravy v ČR je v období 2007-2013 realizovaná prostredníctvom Operačného programu Doprava. Je to najväčší operačný program v ČR – pripadá na neho 5,821 miliardy EUR, t.j. zhruba 22% zo všetkých prostriedkov pre ČR z fondov EU. Bohužiaľ s rekonštrukciou trati súvisia obmedzenia vlakovej dopravy, meškania vlakov a rozkopané nástupištia. Tieto faktory negatívne vplývajú na cestujúcich. [28]

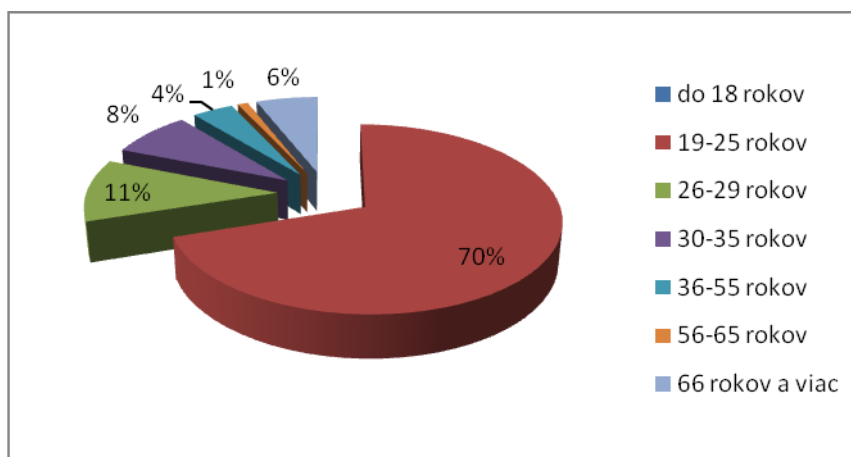
4.4 Dotazníkové šetrenie

Na analýzu postavenia ČD na trhu sme použili dotazníkový prieskum, ktorý bol vykonávaný osobne vo vybraných vlakových spojeniach na základe dotazníka v Prílohe č. 6. Z celkového počtu opýtaných, 100 respondentov bolo ochotných sa podieľať na prieskume a prispieť tak dôležitými hodnotami pre potreby tejto diplomovej práce. V nasledujúcich odstavcoch budeme postupne hodnotiť dotazníkový prieskum podľa jednotlivých otázok. Najskôr vyhodnotíme demografické údaje, ktoré nám vyšli z dotazníkového prieskumu, pričom budeme hodnotiť len tých, ktorý sa prieskumu zúčastnili a pre lepšiu názornosť dáme výsledky do grafov.

1. Do akej vekovej kategórie patríte?

Z celkového počtu opýtaných sa prieskumu zúčastnili respondenti vo vekovej kategórii 19-25 rokov 70%, 26-29 rokov 11%, 30-35 rokov 8%, 36-55 rokov 4%, 56-65 rokov 1% a 66 rokov a viac 6% z celkového počtu opýtaných. Na dotazníkovom prieskume sa nezúčastnili opýtaný vo veku do 18 rokov.

Graf č. 4.1: Zastúpenie vekových kategórií na prieskume

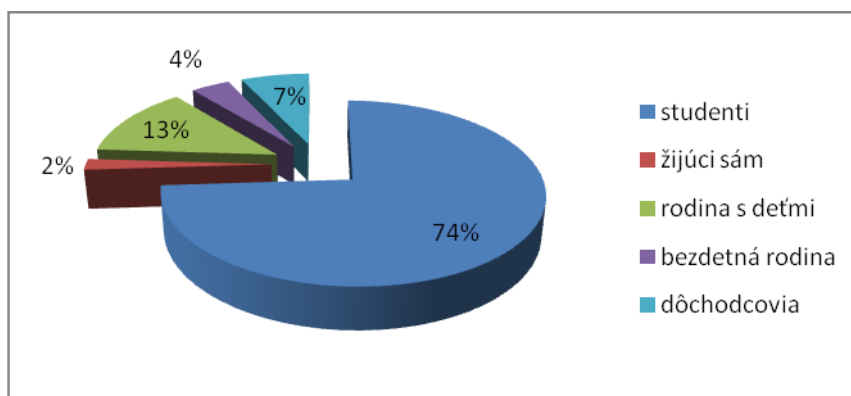


Zdroj: vlastné spracovanie

2. Do akej kategórie patríte?

Z celkového počtu opýtaných sa prieskumu zúčastnilo 74% študentov, 2% ľudia žijúci sami, 13% rodina s deťmi, 4% bezdetná rodina a 7% dôchodcovia. Najviac ochotný zúčastniť sa prieskumu boli študenti.

Graf č. 4.2: Zastúpenie jednotlivých kategórií na prieskume

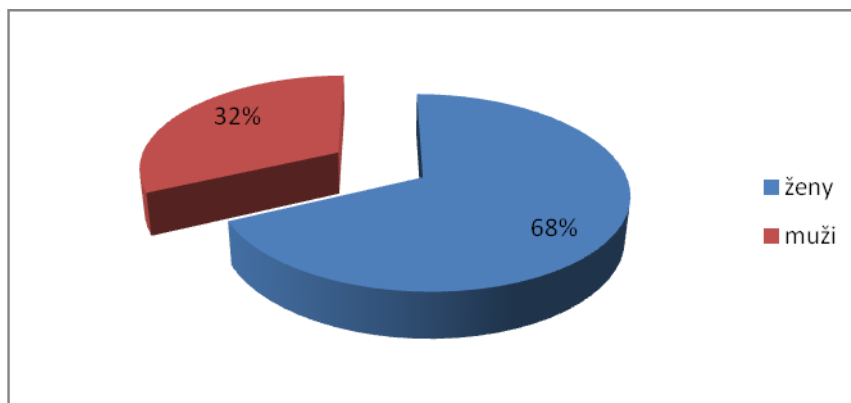


Zdroj: vlastné spracovanie

3. Aké je Vaše pohlavie?

Z celkového počtu opýtaných bolo 32% mužov a 68% žien z čoho vyplýva, že ženy boli viac ochotné sa zúčastniť marketingového prieskumu ako muži.

Graf č. 4.3: Rozloženie pohlaví účastníkov prieskumu



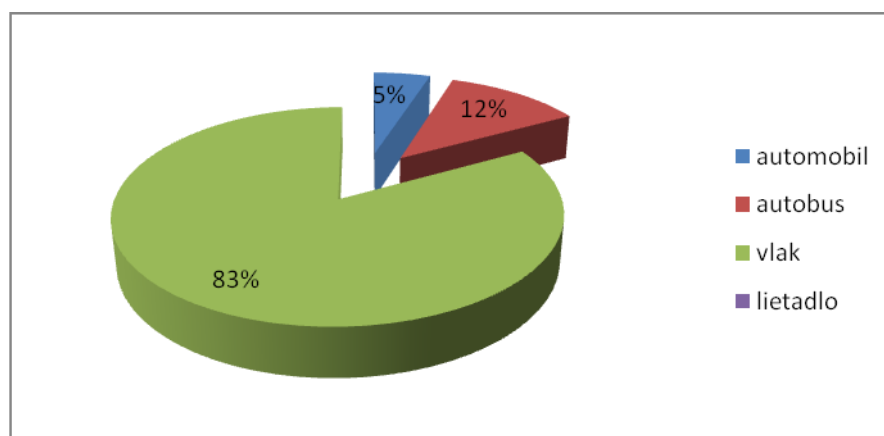
Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšom kroku zhodnotíme jednotlivé otázky týkajúce sa využívania služieb dopravy, kvality služieb a zhodnotenia postavenia Českých dráh oproti ostatným dopravcom na trhu.

1. Aký dopravný prostriedok k svojej preprave najčastejšie používate?

Opýtaný respondenti najčastejšie používajú vlak na svoju prepravu a to 83% opýtaných, v menšej miere autobus 12% a 5% opýtaných používa najčastejšie automobil k svojej preprave. Leteckú dopravu nepoužíva nikto z opýtaných ako najčastejší prostriedok k svojej preprave.

Graf č. 4.4: Najčastejšie používaný dopravný prostriedok respondentov

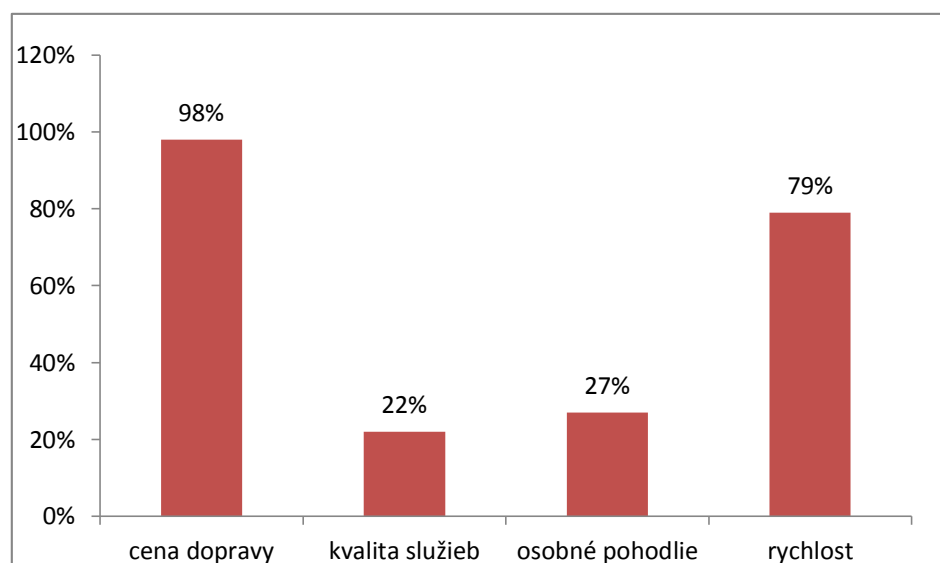


Zdroj: vlastné spracovanie

2. Čo je pre Vás rozhodujúce pri výbere dopravného prostriedku?

Pre výber dopravného prostriedku považujú opýtaný za najdôležitejšie cenu dopravy a to až 98%. Ďalším dôležitým kritériom je rýchlosť prepravy a to 79%. Osobné pohodlie sa podieľa 27% a kvalita služieb 22% na rozhodovaní.

Graf č. 4.5: Rozhodujúce vplyvy na výber dopravného prostriedku

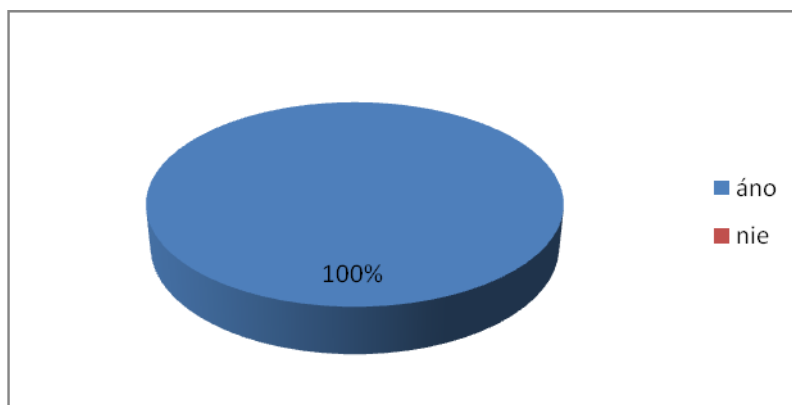


Zdroj: vlastné spracovanie

3. *Cestujete niekedy vlakom?*

Všetci z opýtaných respondentov používajú k svojej preprave vlakovú dopravu.

Graf č. 4.6: Využívanie vlakovej dopravy

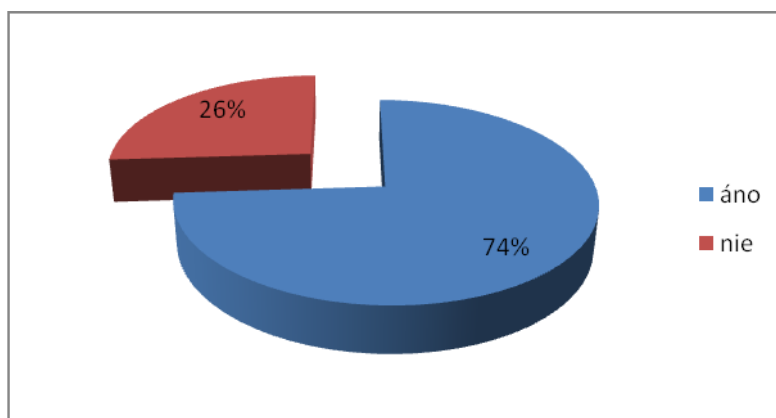


Zdroj: vlastné spracovanie

4. *Cestujete vlakom niekedy na trase Ostrava – Praha?*

Z celkového počtu opýtaných, ktorých boli ochotný sa podieľať na prieskume cestuje na trase Ostrava – Praha 74% a vyžíva k tomu niektorého z vlakových dopravcov. Na tejto trase z opýtaných necestuje 26%.

Graf č. 4.7: Cestovanie na trase Ostrava – Praha



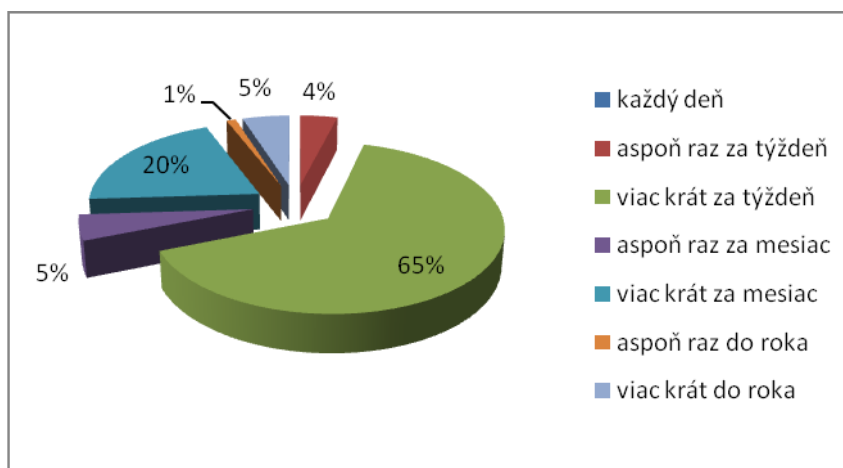
Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalších otázok sa zúčastnili len 74 respondenti nakoľko zvyšný respondenti necestujú na trase Ostrava – Praha a pre tento prieskum potrebujeme predovšetkým názory respondentov, ktorí cestujú na tejto trase. Vzhľadom k tomu v nasledujúcom vyhodnotení otázok už s nimi počítať nebudeme a budeme uvádzať výsledky len s respondentmi, ktorí cestujú vlakom na tejto trase.

5. *Ako často cestujete vlakom na trase Ostrava – Praha?*

Najviac respondentov cestuje viac krát za týždeň na tejto trase a to 65%. Ďalším najviac frekventovaným cestovaním respondentov je viac krát za mesiac 20%. Aspoň raz za týždeň cestuje 4% respondentov, aspoň raz za mesiac cestuje 5% respondentov, aspoň raz do roka cestuje 1% a viac krát do roka 5% respondentov. Z opýtaných respondentov necestuje na tejto trase nikto každý deň.

Graf č. 4.8: Frekvencia cestovania na trase Ostrava – Praha

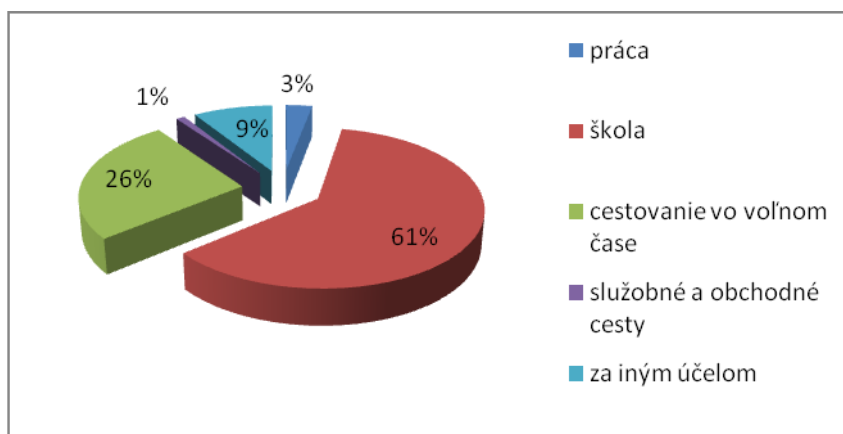


Zdroj: vlastné spracovanie

6. *Za akým účelom cestujete vlakom na trase Ostrava – Praha?*

Opýtaný respondenti najviac cestujú na tejto trase do školy a to 61% a potom vo svojom voľnom čase 26%. Na služobné cesty cestuje 1% opýtaných, 3% za prácou a 9% za iným účelom.

Graf č. 4.9: Účel cesty

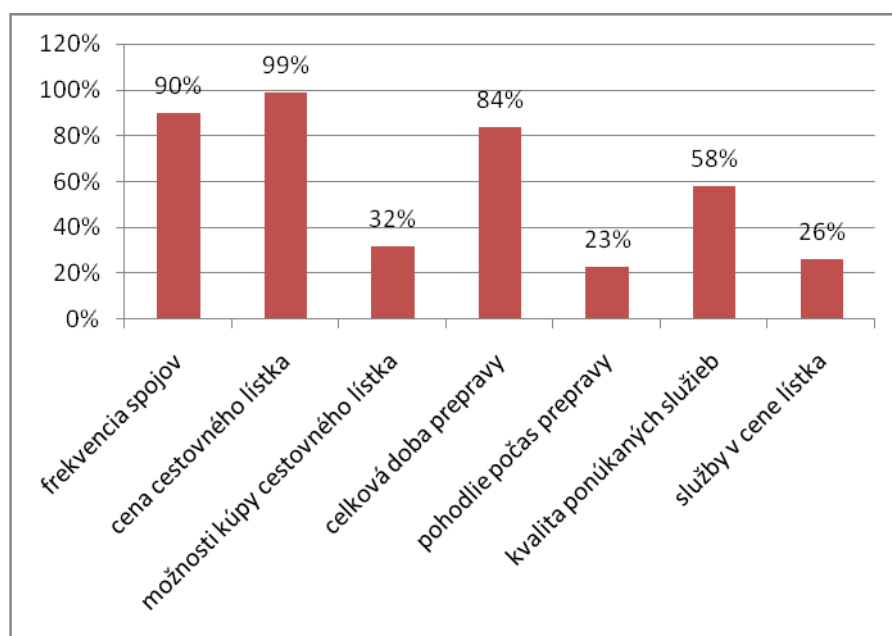


Zdroj: vlastné spracovanie

7. *Čo je pre Vás rozhodujúce pri výbere dopravcu na tejto trase?*

Respondenti sa pri výbere dopravcu rozhodujú na základe rôznych kritérií. Pre našich respondentov je najdôležitejším kritériom cena cestovného lístka 99%, frekvencia spojov 90% a celková doba prepravy 84%. Ďalšie faktory ako je kvalita ponúkaných služieb je dôležitá pre 58% respondentov, možnosti kúpi cestovného lístka pre 32%, služby v cene lístka pre 26% a pohodlie počas prepravy pre 23% respondentov.

Graf č. 4.10: Faktory pre výber dopravcu



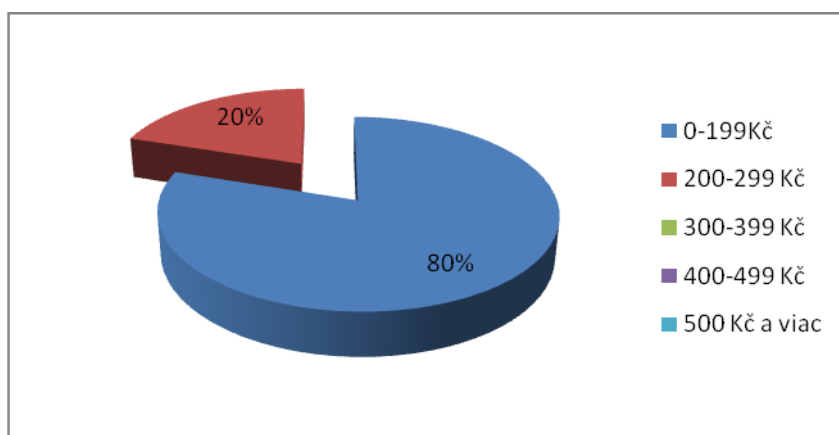
Zdroj: vlastné spracovanie

8. *Aké cenové rozpätie cestovného lístka je pre Vás na trase Ostrava – Praha prijateľné?*

Pre 20% respondentov je prijateľná cena v rozpätí 200-299 Kč a pre 80% respondentov je prijateľné rozpätie 0-199 Kč. Pre žiadneho respondenta nie sú prijateľné nasledujúce cenové rozpätia 300-399 Kč, 400-499 Kč a nad 500 Kč, čo je spôsobené tým, že väčšina našich respondentov sú študenti, ktorí ešte nemajú vlastný príjem.

Graf č. 4.11 na nasledujúcej stránke zobrazuje prijateľnosť cenových rozpätí pre respondentov dotazníkového prieskumu.

Graf č. 4.11: Cenové rozpätia prijateľnosti ceny cestovného lístka

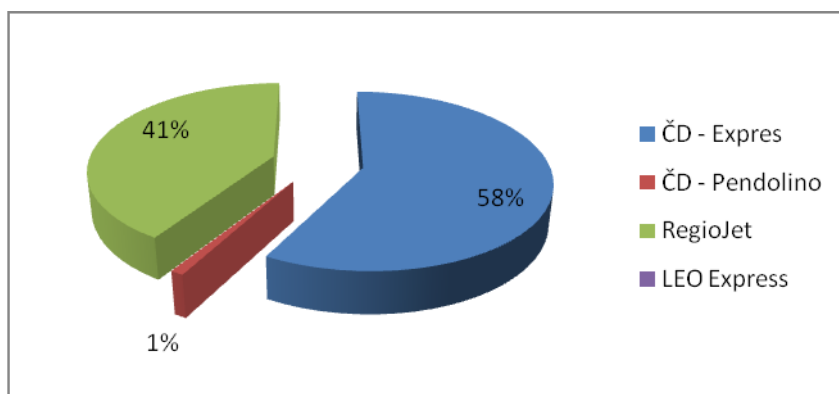


Zdroj: vlastné spracovanie

9. Akého vlakového dopravcu využívate najčastejšie?

Najväčšia časť respondentov 58% používa najčastejšie k svojej preprave ČD Expres, ďalšia časť respondentov 41% používa RegioJet, len 1% opýtaných používa najčastejšie ČD – Pendolino a žiadni z opýtaných nepoužíva najčastejšie LEO Express.

Graf č. 4.12: Najčastejšie využívaný dopravca respondentmi



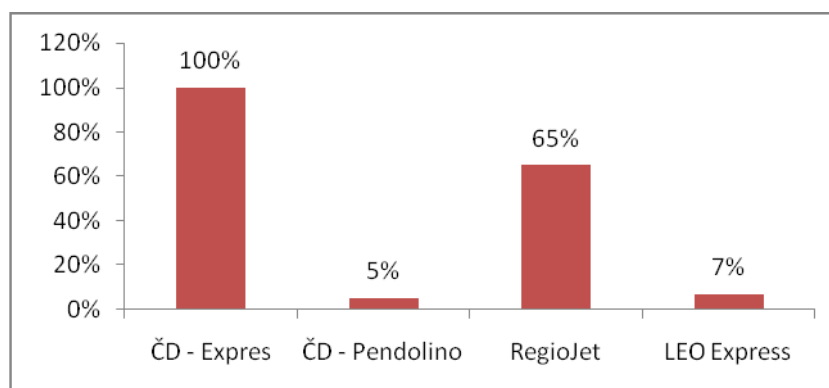
Zdroj: vlastné spracovanie

10. Využili ste na tejto trase aj služby iného dopravcu?

Všetci respondenti využili na tejto trase ČD – Expres, 65% respondentov použilo RegioJet, len 7% ich využilo LEO Express a len 5% ČD – Pendolino.

Graf č. 4.13 na ďalšej stránke ukazuje percentuálne využitie jednotlivých dopravcov respondentmi.

Graf č. 4.13: Využitie dopravcov respondentmi na trase Ostrava - Praha



Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúce otázky vyhodnotíme slovne nakoľko nie je dobré sa baviť o percentách, ktoré by skresľovali výsledok, keďže nie všetci respondenti použili všetkých dopravcov k svojej preprave.

11. Akým dopravcom ste cestovali alebo cestujete a s čím ste boli nespokojný?

U ČD-Expres sú cestujúci na danej trase predovšetkým nespokojný s ochotou pracovníkov, spoľahlivosťou prepravy a doplnkovými službami počas prepravy. U ČD-Pendolino vyjadrili nespokojnosť s cenou. U RegioJet respondenti vyjadrili nespokojnosť u predajných miest a u LEO Express s cenou.

12. Ohodnoťte na stupnici od 1-5 jednotlivých dopravcov, ktorých ste už využili, v daných kategóriách, pričom 1 je najlepšia a 5 najhoršia.

Z hľadiska predajného miesta respondenti najlepšie vyhodnotili ČD – Expres a ČD – Pendolino. Respondenti naopak nie sú moc spokojný s predajnými miestami RegioJet a LEO Express. Predaj online bol kladne hodnotený u všetkých predajcoch. ČD – Expres sa potýka s najhorším hodnotením ochoty pracovníkov a naopak RegioJet s najlepším hodnotením medzi danými dopravcami. Ohľadom ceny sú respondenti najviac nespokojný s ČD – Expres a ČD – Pendolino. Najhoršie hodnotenie v spoľahlivosti prepravy, úrovni tried a doplnkových službách počas prepravy získali ČD – Expres. Najväčšiu spokojnosť s doplnkovými službami bola vyjadrená u RegioJet. Hodnotenie kategórií pohodlie, celková doba prepravy a ponuka občerstvenia boli hodnotené viac menej neutrálne bez väčších rozdielov.

Z výsledkov nám vyplýva, že spoločnosť by mala zlepšiť spoľahlivosť cestovného poriadku, ochotu pracovníkov prvého kontaktu, úroveň tried a doplnkové služby.

13. Ktorého dopravcu by ste si vybrali na základe nasledujúcich kritérií?

Na základe kritérií úroveň tried, pohodlie, celková doba prepravy a spoľahlivosť by si zákazníci vybrali ČD – Pendolino. České dráhy by si respondenti vybrali na základe predajných miest. RegioJet by si vybrali respondenti na základe týchto kritérií: cena, ochota pracovníkov, predaj online, doplnkové služby.

5 Zhrnutie a doporučenia

V kapitole je zhrnutý súčasný stav a postupne sú navrhnuté zlepšenia, ktoré umožnia spoločnosti napredovať, udržiavať a zlepšovať si svoju pozíciu na trhu.

5.1 Zhrnutie

Spoločnosť České dráhy si v súčasnej dobe úspešne udržiava svoju pozíciu na trhu voči konkurencii. Konkurencia ČD sa neustále vyvíja a napreduje a preto by ani spoločnosť ČD nemala stagnovať, ale neustále vyvíjať služby ponúkané zákazníkom, aby bola pre nich zaujímavá.

Spoločnosť České dráhy, a.s. sa neustále snaží osloviť cestujúcich rôznymi špeciálnymi produktmi, ktoré udržiujú povedomie zákazníkov o tejto spoločnosti. Najnovšie produkty ČD sú:

- VLAK + Flora Olomouc 2013 – cestujúci cestujú do Olomouca na výstavu s 50% zľavou pričom zľava pre spätočnú cestu je podmienená pečiatkou z výstavy.
- VLAK + Lidl – cestujúci v rámci jedného dňa cestuje na sieťový cestovný lístok v rámci celej ČR za 199,- Kč.
- Zľava na vstupnom 15% do pražského kráľovstva železníc po predložení cestovného lístka.

Medzi staršie, ale stále aktuálne produkty patria:

- VLAK + Letisko Praha
- ČD Taxi
- ČD Bus
- ČD Bike

5.2 Navrhnuté doporučenia

V kapitole sú postupne navrhnuté riešenia, ktoré povedú k udržaniu si pozície na trhu voči konkurencii a prinesú spoločnosti tržby a nových potencionálnych zákazníkov.

Dobrá znalosť zákazníkov

Spoločnosť České dráhy, a.s. by mala správne nadefinovať svojich cieľových zákazníkov, analyzovať ich podľa potrieb a všetky služby prispôbiť spokojnosti zákazníka. Pri definovaní zákazníkov a analýze potrieb je nutné sa zvlášť zamerať na existujúcich

zákazníkov, na potencionálnych zákazníkov a na zákazníkov, ktorí z nejakých príčin už nevyužívajú služby spoločnosti a prilákať ich špeciálnymi ponukami naspäť. Vzhľadom k tomu, že zdrojom tržieb sú existujúci zákazníci je potrebné robiť všetko pre ich udržanie. Pričom je potrebné mať na pamäti, že náklady spojené s udržaním zákazníka sú oveľa nižšie ako náklady na získanie nových zákazníkov. Pre ich udržanie je nutné neustále meranie spokojnosti a získavanie informácií o všetkých pozitívnych, ale aj negatívnych postrehov zo strany zamestnancov spoločnosti, pretože zistenie a odstránenie negatív pred sťažnosťou samotných zákazníkov prispieva k ich udržaniu. Pre zdravý vývoj podniku nie je dôležité len udržanie tržieb, ale aj ich zvyšovanie a preto je potrebné sa na jednotlivé kategórie cestujúcich zamerať zvlášť a pripraviť pre nich vhodné špeciálne ponuky, zvlášť pre denných cestujúcich, zvlášť pre pravidelných cestujúcich na dlhé vzdialenosti, zvlášť pre cestujúcich za voľným časom a za iným účelom.

Možné spôsoby získavania informácií

Spoločnosť môže získavať informácie o potencionálnych zákazníkoch a ich potrebách zo štatistických úradov, z tlače, z rôznych diskusií, sťažností, z informácií miest a obcí, z verejných prieskumov a z vysokých škôl prostredníctvom diplomových prác. Na získavanie názorov od cestujúcich je dobré spustiť diskusiu priamo na stránkach spoločnosti, kde si môžu jednotliví cestujúci vymieňať názory a pre firmu to bude slúžiť ako nástroj pre zlepšovanie ich potrieb. Po vyhodnotení potrieb zákazníkov a navrhnutí zlepšení je potrebné, ich zapracovanie do praxe všade tam, kde je to potrebné.

Stanovenie cien a zliav

Ceny by mali byť stanovené tak, aby dlhodobým zákazníkom poskytovali vernostné zľavy, čo obmedzí prechod zákazníkov ku konkurencii keďže u danej spoločnosti dostanú špeciálne ceny za vernosť a zároveň to zatriaktívni cestovanie pre zákazníkov, ktorí sa pri svojej ceste rozhodnú pre danú spoločnosť, aby neskôr týchto zliav mohli využívať, pričom zákazník musí byť veľmi dobre informovaný o tom, čo sú jeho výhody vernosti. Takisto systém elektronickej peňaženky núti zákazníkov si vybrať danú spoločnosť, keďže má u nej predplatený kredit. Naopak pri ceste na služobné cesty, ktoré sú preplácané zamestnávateľom nehrá veľkú úlohu cena, ale pohodlie a kvalita služieb, preto je potrebné nastavenie iných cien základného cestovného pre týchto cestujúcich v 1. a 2. vlakovej triede. Je dobré stanoviť špeciálne akcie na prázdniny a sviatky pre cestovanie za voľným časom a ich dostatočná propagácia, tak aby ČD boli prvou voľbou pre zákazníkov a zaujali ich. S príchodom

hospodárskej krízy je potrebné oslovovať stále nových zákazníkov, kvôli odchodu stálych zákazníkov pre stratu zamestnania a nedostatok financií na cestovanie vo voľnom čase.

Cestovný poriadok a spoľahlivosť

Spoločnosť by mala zostavovať cestovný poriadok aktívnou komunikáciou so zákazníkmi tak, aby čo najviac vyhovela ich požiadavkám a nárokom a zároveň by mala zabezpečovať jeho plnenie a spoľahlivosť. Pre vyššiu efektívnosť cestovného poriadku by mala spoločnosť ČD spolupracovať s mestami a autobusovými dopravcami, tak aby zosynchronizovali verejnú dopravu a skrátili čakacie doby pri prestupovaní. Spoločnosť by mala dodržiavať radenie vozňov, ktoré sú bežne zaradené do vlakovej súpravy.

Udržanie postavenie voči konkurencii

Vo vlakoch by mali byť pravidelne podávané informácie o nasledujúcich staniach, meškaniach, hlavných prípojkách a službách vo vlaku, čo zvyšuje informovanosť cestujúcich. Veľkú dôležitosť je potrebné klásť na neustálom vzdelávaní pracovníkov prvého kontaktu a motivovať ich v ochote voči cestujúcim, aby sa na základe toho vracali k využívaniu služieb ČD. Pre pohodlie pri cestovaní je potrebná neustála modernizácia vozňového parku, zvýšenie hygieny a čistoty vozňov a sociálnych zariadení vo vozňoch. Je potrebné zabezpečiť zníženie poruchovosti klimatizácie a vykurovania vo vozňových súpravách.

Konkurenčným firmám je nutné venovať pozornosť a neustále analyzovať ich kroky a zvyšovať tak zlepšovanie kvality služieb vo vlakoch. Vzhľadom k tomu, že sa konkurencia snaží presadiť na trhu vysoko kvalitnými vlakovými súpravami, ktoré sú spoľahlivé a poskytujú vysoký komfort, je nutná neustála modernizácia a obnova vozňového parku, zároveň zlepšovať vzhľad staníc a služby poskytované na staniach, zavádzať internetové pripojenia nielen vo vlakoch, ale aj na jednotlivých staniach. Spoločnosť by mala podriadiť všetky aktivity na zvyšovanie kvality a spoľahlivosti poskytovaných služieb.

6 Záver

V súčasnej dobe majú úspech firmy, ktoré sú stabilné, neustále inovované, dobre informované o situácii na trhu a potrebách svojich zákazníkov.

Cieľom diplomovej práce bolo posúdenie konkurencieschopnosti a postavenia na trhu spoločnosti České dráhy voči ostatným dopravcom na základe analýz a metód definovaných v teoreticko-metodologickej časti práce. Spoločnosť ČD si naďalej udržuje dobrú pozíciu na trhu aj napriek vstupom nových dopravcov na trh. Jej výhodou je dlhoročná tradícia oproti jej konkurentom, ktorí pôsobia na trhu len veľmi krátko. Na udržanie tejto pozície by spoločnosť mala naďalej rozvíjať svoje služby voči zákazníkom, aby im čo najlepšie vyhovela.

Na hodnotenie postavenia bolo použitých niekoľko metód, ktoré nám priblížili aktuálnu pozíciu spoločnosti na trhu a ukázali nám smery, na ktoré by sa mala firma zamerať a zlepšiť sa v nich a zároveň akým smerom by sa mala firma vyvíjať.

Na základe jednotlivých metód môžeme posúdiť, že firma je voči svojim konkurentom dobre konkurencieschopná, dobre pozná svoje silné a slabé stránky, má jasne definovaný smer, ktorým sa uberá a veľmi dobre pozná konkurentov, ktorým čelí v konkurenčnom boji. Aby si spoločnosť aj naďalej udržala svoju pozíciu musí neustále analyzovať trh, konkurentov a zákazníkov, využívať svojich silných stránok a príležitostí, snažiť sa zlepšiť vo svojich slabých stránkach a prijímať opatrenia proti číhajúcim hrozbám podnikateľského prostredia.

Veľkou hrozbou pre spoločnosť České dráhy, a.s. je pokračujúca kríza a zvyšovanie nezamestnanosti, čo má vplyv na stálosť zákazníkov, ktorý nemajú peniaze na cestovanie a to má vplyv na tržby, preto musí spoločnosť neustále pružne reagovať na meniace a zvyšujúce sa potreby zákazníkov.

Pokiaľ spoločnosť bude svoje produkty dobre propagovať, neustále zlepšovať a „šit“ na mieru“ jednotlivým zákazníkom získa oproti svojim súperom v konkurenčnom boji konkurenčnú výhodu, s ktorou si udrží a vylepší svoju pozíciu na trhu.

Zoznam použitej literatúry

Odborné knihy

- [1] GRUBLOVÁ, Eva a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [4] KADEŘÁBKOVÁ, Anna a kol. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost IV. Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice*. Praha: Linde, 2008. 389 s. ISBN 978-80-86131-79-5.
- [5] KOTLER, Philip; Veronica WONG; John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- [8] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
- [9] MEDZINÁRODNÝ KOLEKTIV AUTORŮ. *Konkurenceschopnost podniku v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. 800 s. ISBN 80-902713-5-9.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [11] PORTER, Eugene Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] PORTER, Eugene Michael. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing a.s. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [13] PRAŽSKÁ, Lenka; Jíří JINDRA a kol. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.

- [14] SEDLÁK, Mikuláš a kolektiv. Podniková ekonomika. 1. vyd. Bratislava: ELITA, 1995. 256 s. ISBN 80-85323-73-7.

Internetové zdroje:

- [15] Aktuálne štatistiky. [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [16] Ceny benzínu. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.ceskybenzin.cz/>
- [17] Czech airlines. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.csa.cz/>
- [18] Európska legislatíva. [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/cs/verejna-doprava/Legislativa/default.htm>
- [19] História ČD. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>
- [20] História spoločnosti ČD. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/České_dráhy
- [21] Obchodný register. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>
- [22] Produkty a organizačné zložky spoločnosti. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: www.cd.cz
- [23] Profil spoločnosti ČD. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-skupiny-cd-2011.pdf>
- [24] Regulácia železníc. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Legislativa/Legislativa/Legislativa_CR_drazni/Legislativa_CR_drazni.htm
- [25] Spoločnosť České dráhy. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/>
- [26] Spoločnosť LEO Express. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.le.cz/>
- [27] Spoločnosť STUDENT AGENCY. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.studentagency.cz/>
- [28] Stratégia podpory dopravnej obsluhy územia. [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/cs/verejna-doprava/Financni-ucaststatu/Strategie+podpory+dopravni+obsluhy.htm>
- [29] Štatistika. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-9.htm>

[30] Vízia spoločnosti. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z:

<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/>

[31] Vlakové spojenia. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: www.idos.cz

[32] Vzdialenosť miest. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: www.mapy.cz

Zoznam skratiek

apod.	a podobne
a.s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
cca	približne
č.	číslo
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
DPOV	Dielne pre opravy vozidiel
EC	Eurocity
EU	Európska únia
EX	Expres
hl.	hlavný
IČO	identifikačné číslo
Kč	koruna česká
km	kilometre
km/h	kilometrov za hodinu
napr.	napríklad
obr.	obrázok
PSČ	poštové smerovacie číslo
R	rýchlik
Sb.	Zbierky
SC	Supercity
spol. s r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
SŽDC	Správa železničnej dopravnej cesty
tab.	tabuľka
tzv.	takzvaný
ZŤP	zdravotne ťažko postihnutý

Zoznam grafov

Graf č. 4.1: Zastúpenie vekových kategórií na prieskume.....	49
Graf č. 4.2: Zastúpenie jednotlivých kategórií na prieskume.....	50
Graf č. 4.3: Rozloženie pohlaví účastníkov prieskumu.....	50
Graf č. 4.4: Najčastejšie používaný dopravný prostriedok respondentov.....	51
Graf č. 4.5: Rozhodujúce vplyvy na výber dopravného prostriedku.....	51
Graf č. 4.6: Využívanie vlakovej dopravy.....	52
Graf č. 4.7: Cestovanie na trase Ostrava – Praha.....	52
Graf č. 4.8: Frekvencia cestovania na trase Ostrava – Praha.....	53
Graf č. 4.9: Účel cesty.....	53
Graf č. 4.10: Faktory pre výber dopravcu.....	54
Graf č. 4.11: Cenové rozpätia prijateľnosti ceny cestovného lístka.....	55
Graf č. 4.12: Najčastejšie využívaný dopravca respondentmi.....	55
Graf č. 4.13: Využitie dopravcov respondentmi na trase Ostrava – Praha.....	56

Zoznam obrázkov

Obr. č. 2.1: Ekonomické ciele podnikov.....	7
Obr. č. 2.2: Model konkurenčných sil podľa J. Jiráska.....	17
Obr. č. 2.3: Konkurenčné sily v odvetví.....	19
Obr. č. 2.4: SWOT analýza vyjadrená graficky.....	22
Obr. č. 2.5: SWOT matica umožňujúca výber vhodnej stratégie.....	23

Zoznam tabuliek

Tab. č. 2.1: Rozdelenie podnikov.....	6
Tab. č. 3.1: Dcérske spoločnosti Českých dráh.....	30
Tab. č. 4.1: Ceny diaľničných známok v ČR pre rok 2013.....	33
Tab. č. 4.2: Prehľad jednotlivých cien aplikácií na IN karte.....	40
Tab. č. 4.3: Zrovnanie cien lístkov jednotlivých dopravcov s ich zľavami.....	42
Tab. č. 4.4: SWOT analýza.....	43
Tab. č. 4.5: Hodnotenie SWOT analýzy.....	43
Tab. č. 4.6: Výsledky SWOT analýzy spoločnosti České dráhy.....	44
Tab. č. 4.7: PEST analýza spoločnosti České dráhy.....	45

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.04.2013

.....
Zuzana Lušňáková

Zuzana Lušňáková

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra Českých drah, a.s., od 1.12.2012

Príloha č. 2: Podrobný prehľad dcérskych spoločností

Príloha č. 3: Mapa železničnej siete na území Českej republiky

Príloha č. 4: Organizačné a výkonné jednotky ČD

Príloha č. 5: Vzhľad vlakov jednotlivých spoločností prevádzkujúcich vlakovú dopravu

Príloha č. 6: Dotazník